

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané bance
Analysis of Employee Selection and Adaptation System in Selected Bank

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Radim Kunhart
Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Radim Kunhart**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané bance**
Analysis of Employee Selection and Adaptation System in a Selected Bank

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická a metodická východiska systému výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců
 5. Shnutí a návrhy doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

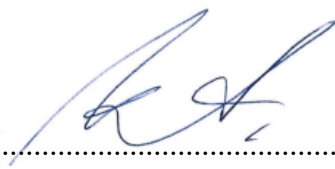


doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2020



.....
Bc. Radim Kunhart

Poděkování

Děkuji paní Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za spolupráci, a za čas, který mi věnovala při konzultacích. Dále děkuji společnosti ČSOB, a. s., a konkrétně Mgr. Tereze Mačákové, za možnost psát diplomovou práci pod záštitou této společnosti.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická a metodologická východiska systému výběru a adaptace zaměstnanců .	6
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	6
2.2	Získávání zaměstnanců	10
2.3	Výběr zaměstnanců	12
2.4	Adaptace zaměstnanců	16
2.5	Péče o zaměstnance.....	19
2.5.1	Zaměstnanecké vztahy	20
2.5.2	Společenská odpovědnost	21
2.5.3	Zaměstnanecké benefity	22
2.6	Fluktuace zaměstnanců	24
2.7	Metodologie výzkumu a charakteristika použitých metod	26
2.7.1	Metodologie výzkumu	26
2.7.2	Charakteristika použitých metod	28
3	Charakteristika společnosti	31
3.1	Základní údaje společnosti	31
3.2	Historie společnosti.....	32
3.3	Současnost společnosti.....	33
3.4	Strategie a cíle společnosti	35
4	Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců	36
4.1	Proces získávání a výběru zaměstnanců	36
4.2	Proces adaptace zaměstnanců	39
4.3	Péče o zaměstnance.....	42
4.3.1	Zaměstnanecké vztahy	42
4.3.2	Společenská odpovědnost	44
4.3.3	Zaměstnanecké benefity	46
4.4	Fluktuace zaměstnanců a kariérní posuny.....	49
4.5	Dotazníkové šetření.....	52
5	Shrnutí, návrhy a doporučení.....	75
5.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	75
5.2	Návrhy a doporučení pro organizaci	77
6	Závěr	79
	Seznam použité literatury	80
	Seznam zkratk.....	83
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	84

1 Úvod

Lidé jsou považováni v téměř každé organizaci za jeden z klíčových zdrojů. A nejinak tomu je i v bankovním sektoru. V organizacích primárně zaměřených na obchod převládá názor, že na prvním místě jsou jejich klienti.

Přitom hlavním úkolem zaměstnanců těchto organizací je starost o jejich zákazníky. Jak říká britský podnikatel Richard Branson, který založil více než čtyři sta úspěšných společností:

„Klienti nejsou na prvním místě. Zaměstnanci jsou na prvním místě. Pokud se staráte o své zaměstnance, postarají se o klienty.“

Proto cílem všech organizací je získání kvalitních zaměstnanců a jejich následné udržení. Tématem této práce je „Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané bance.“ Jejím cílem je ucelené shrnutí teoretických východisek těchto procesů a analýza zmíněných procesů v konkrétní organizaci. Výstupem této práce jsou návrhy a doporučení pro organizaci, které vyplývají ze zjištěných problémů, či nedostatků.

Teoretická část práce je tvořena druhou kapitolou. Jejím cílem je přehledné shrnutí teoretických a metodologických východisek systému výběru a adaptace zaměstnanců. V úvodu této kapitoly je definováno řízení lidských zdrojů, včetně krátkého shrnutí jeho historie a současnosti, která je založena na digitalizaci za pomoci moderních informačních technologií. Následně jsou podrobně rozebrány procesy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, včetně následné péče o ně. Zmíněna je zde i fluktuace zaměstnanců, která je rovněž důležitým aspektem pro všechny organizace. Závěr této kapitoly se zabývá metodologií výzkumu a charakteristikami metod použitých v praktické části práce.

Praktická část je zaměřena konkrétně na vybranou banku – Československou obchodní banku, a. s. Tato část je tvořena kapitolou třetí a čtvrtou. Třetí kapitola je tvořena základními údaji o organizaci a shrnutím její historie a současnosti. Zároveň je zde uvedena i strategie a cíle, které si organizace vytyčila. Ve čtvrté kapitole je nejprve rozebrán proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců aplikovaný organizací. Následně je zde uvedena podkapitola týkající se péče o zaměstnance, která pojednává

zejména o firemní kultuře, společenské odpovědnosti a zaměstnaneckých benefitech. Rovněž je zde zmíněna také fluktuace zaměstnanců, která je doplněná o programy zaměřené na podporu zaměstnanců a možnosti kariérních posunů, či rotací, které jsou organizací umožňovány.

Závěr praktické části tvoří analýza dotazníkového šetření, které je klíčovým prvkem této práce. Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsou následně zpracovány návrhy a doporučení pro organizaci, sloužící ke zlepšení současné situace ve zkoumané oblasti.

2 Teoretická a metodologická východiska systému výběru a adaptace zaměstnanců

Cílem systému výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci je primárně zabezpečení dvou hlavních stránek. Konkrétně se jedná o zabezpečení:

- kvantitativní stránky, u níž je potřeba zabezpečit, mimo jiné, počet zaměstnanců, jejich věk, vzdělání, potřebnou kvalifikaci, ale také
- kvalitativní stránky, ve které je obsažena například: ochota zaměstnanců přizpůsobovat se novým věcem, jejich motivace, nebo také ztotožnění se s politikou a cíli organizace.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny základy řízení lidských zdrojů, jejichž deskripce a analýza je podkladem pro praktickou část.

V závěru teoreticko-metodologické části jsou charakterizovány postupy a metody aplikované v praktické části.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Počátky vědeckého řízení personální problematiky se, dle Kociánová (2004), rozvíjejí na přelomu 19. a 20. století. Za jejího zakladatele je považován Frederick W. Taylor (1856 – 1915), který začal jako první vědecky analyzovat práci. Samotné vědecké řízení v jeho pojetí spočívá zejména v:

- organizaci práce,
- stimulaci pracovního výkonu,
- rozdělení práce,
- výběru pracovníků,
- v jejich následném výcviku,
- a ve vytváření vhodných podmínek pro výkon prací.

Zřejmě jako první se o lidských zdrojích zmínil Bakke v roce 1966. Ten, jak sám udává, není personalista, ani odborník přes lidské zdroje. I přesto publikoval knihu zabývající se touto tematikou.

Tvrdí, že první věc, kterou bychom si měli ujasnit, je to, že na manažerské funkci se nic nezměnilo od doby, kdy určitá skupina lidí začala řídit činnosti ostatních. Jednání s lidmi v manažerské praxi je, dle jeho názoru, zejména zjišťováním toho, co pracovníky nutí k lepším výkonům. Dále aranžováním podmínek, odměn a trestů tak, aby byli zaměstnanci produktivnější, udržovali si a rozvíjeli své schopnosti a dovednosti (Bakke, 1966).

Dle jeho názoru, by si měli zejména manažeři uvědomit, že lidské zdroje vyžadují minimálně stejnou pozornost, jako zdroje ostatní. Udává, že neznalost, zanedbávání a plýtvání, nebo špatné nakládání s lidskými zdroji má stejné důsledky, jako neznalost, zanedbávání a plýtvání, nebo špatné nakládání se zdroji ostatními (Bakke, 1966).

Dále ve své knize definoval funkci lidských zdrojů následovně: *„Funkci, která souvisí s porozuměním, udržováním, rozvojem, efektivním zaměstnáním a integrací potenciálu do lidí, nazývám jednoduše funkcí lidských zdrojů“* (Bakke, 1966, str. 6).

K čemu by byla nejmodernější budova s tím nejlepším vybavením, pokud by v ní neměl kdo pracovat? Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším a nejcenějším zdrojem, který společnost má, či může mít. Proto je důležitá zejména důsledná starost a péče o ně. U lidských zdrojů, stejně jako u zdrojů ostatních, je zapotřebí jejich aktivní řízení.

Až do sedmdesátých let 20. století se veškerá pozornost soustřeďovala na řešení otázek zaměstnanosti v rámci personálního managementu. Samotná koncepce „řízení lidských zdrojů“ se poprvé objevila v osmdesátých letech 20. století a její význam narůstal v letech devadesátých.

Tento samotný pojem je mnohými kritizován, ba dokonce i odmítán. A to proto, že považuje člověka za zdroj. Stejně tak, jako jsou za zdroj považovány finance, materiál, či stroje.

V odborných publikacích a člancích nalezneme celou řadu definic pojmu „řízení lidských zdrojů“. Jako „Obecnou činnost zahrnující řízení práce ostatních lidí“ ji definuje Kaufmann (2007, str. 20).

Bělohlávek (1994, str. 3) řízení lidských zdrojů vymezuje následovně: *„Řízení lidských zdrojů v organizaci je systém vzájemně spjatých činností: plánování pracovních sil, nábor a výběr pracovníků, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovní pozice, osobního rozvoje a řízení kariéry.“*

Zajímavý pohled naskýtá i definice publikovaná v mezinárodním žurnálu zabývajícím se řízením lidských zdrojů. Watson (2010, str. 919) zde uvádí, že: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“

Watsonova definice komplexně vystihuje uvedenou problematiku, a obsahuje stručně, jasně a výstižně to nejdůležitější z dané problematiky.

Typickým znakem devadesátých let 20. století a 21. století je rozmach informačních technologií, který vyvolal snahu v propojení řízení lidských zdrojů a informačních technologií.

Vznikly tak počítačové systémy HRIS (Human Resources Information Systems, česky informační systémy pro lidské zdroje). Jejich hlavním cílem je poskytování přesných a včasných informací všem uživatelům.

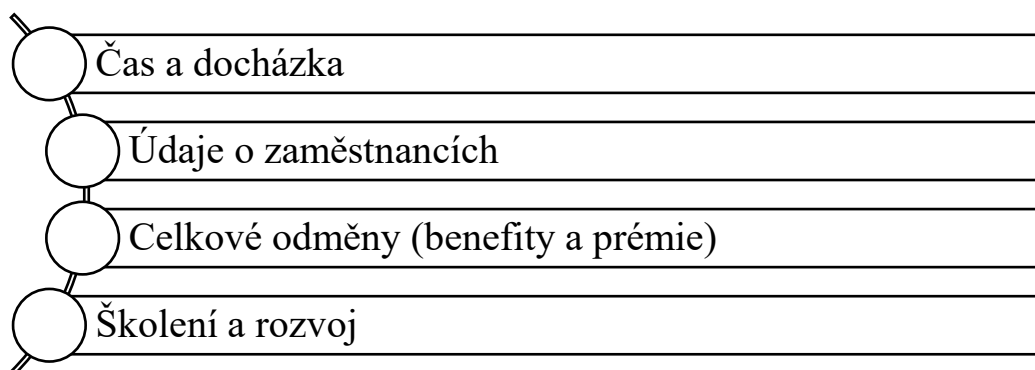
Při zkoumání mnoha definic Kavanagh (1990, str. 29) definoval HRIS jako: „*Systém používaný k získávání, ukládání, manipulaci, analýze a distribuci informací týkajících se lidských zdrojů organizace.*“ Rovněž podotkl, že HRIS zahrnuje nejen hardware a software, ale zahrnuje také lidi, formuláře, zásady, postupy a data (Kavanagh, 1990).

Existuje celá řada funkcí těchto systémů. Thite (2012) zmiňuje následující:

- plánování počtu potřebných zaměstnanců pro organizaci,
- identifikování diskriminačních problémů při přijímání zaměstnanců,
- hodnocení účinnosti vzdělávacích programů,
- a podpora každodenního provozu (např. sledování pracovní doby a docházky všech zaměstnanců).

Zavedením HRIS do organizace dochází k velké změně v personálním oddělení organizace. S touto novou technologií se totiž výrazně zkracuje čas potřebný pro administrativní úkoly. Personální oddělení organizací by tedy měla přidělovat volné zdroje a kapacity komplexnějším, strategickým a transformačním činnostem. Díky této změně se musí personalisté naučit novým dovednostem a přehodnotit způsob, jakým je personální oddělení organizováno.

Níže uvedená tabulka č. 2.1 ilustruje stěžejní oblasti, ve kterých HRIS pomáhá organizacím po personální stránce.



Čas a docházka
Údaje o zaměstnancích
Celkové odměny (benefity a prémie)
Školení a rozvoj

Tabulka 2.1 Hlavní funkce HRIS

Zdroj: Thite (2012), vlastní zpracování

Postupným vývojem HRIS vznikla „nadstavba“ označovaná e-HRM (Electronic Human Resource Management, česky elektronické řízení lidských zdrojů). Jejím základem jsou systémy HRIS a filosofie řízení lidských zdrojů. E-HRM využívá moderních informačních technologií, zejména webů, jako hlavní součásti poskytování efektivních HR služeb.

Nejlépe tuto filosofii popisuje Gueutal a Stone (2005, str. 15): „*Věci zde budou vypadat trochu jinak. Už se nebudete radit s personalistou, HR portál se o Vás postará.*“

Voermans a Veldhoven (2007, str. 887) tvrdí, že e-HRM lze úzce definovat jako: „*Administrativní podporu funkcí lidských zdrojů v organizacích za pomoci internetové technologie.*“ Jak dále rozvádí, jedná se o kombinaci databází, počítačových aplikací, hardwaru a softwaru používaného ke shromažďování, ukládání, správě, doručování, prezentaci a manipulaci s daty pro lidské zdroje.

Bondarouk a Ruel (2009, str. 507) definují e-HRM jako: „*Zastřešující pojem pokrývající veškerý možný integrační mechanismus a obsah mezi řízením lidských zdrojů a informačními technologiemi, zaměřený na vytváření hodnoty pro zaměstnance a manažery.*“

Díky e-HRM organizace využívají internetu ke všem činnostem týkající se personální oblasti. Zjednodušují si práci a umožňují tak přístup k datům svým

zaměstnancům z počítačů, ale v dnešní době také z chytrých telefonů, či jiných audiovizuálních zařízení, a to v online režimu.

2.2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je procesem, ve kterém organizace vyhledávají a následně oslovují potencionální uchazeče s cílem nabídky zaměstnání.

Nejprve je zapotřebí definovat požadavek kolik a jakých zaměstnanců bude organizace potřebovat. To může být stanoveno na základě již zpracovaného plánu lidských zdrojů, případně dle momentální personální situace. Ta zahrnuje, mimo jiné, například plánované odchody do důchodů, nebo odchody na mateřské dovolené.

Druhým krokem je vytvoření nabídky pracovního místa, která obsahuje popis pracovního místa a specifikaci požadavků na zaměstnance. Armstrong (2014) vymezuje popis pracovního místa jako souhrn následujících bodů:

- celkový účel pracovního místa,
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa,
- hlavní oblasti výsledků pracovního místa,
- pracovní podmínky (mzda, zaměstnanecké výhody, doba a místo výkonu práce),
- zvláštní požadavky (cestování, obtížný pracovní režim),
- a příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.

Specifikaci pracovního místa známou rovněž jako specifikaci požadavků na zaměstnance vymezuje Armstrong (2014) následujícími body:

- znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce,
- chování očekávané od zaměstnance,
- požadované vzdělání a kvalifikace zaměstnance,
- požadovaná délka praxe zaměstnance,
- a další specifické, nebo zvláštní požadavky.

Jak dále Armstrong (2014) tvrdí, je důležité to s požadavky kladenými na zaměstnance nepřehánět, protože stanovení příliš vysokých požadavků

na zaměstnance vyvolává problémy s přilákáním potencionálních uchazečů. Zároveň může zapříčinit nespokojenost vybraných uchazečů v případě, kdy jimi bude zjištěno, že jejich znalosti a schopnosti není možné v praxi následně využít.

Třetím, a zároveň posledním, krokem je aktivní propagace pracovní nabídky různými distribučními kanály. Zde je nutné identifikovat zdroje a stanovit metody získávání uchazečů.

Zdroje uchazečů jsou děleny na interní a externí. Nejprve by organizace měla uvažovat nad svými interními zdroji uchazečů. Interní zdroje zahrnují nejen aktivní zaměstnance, kteří mohou využít tzv. interních rotací, ale rovněž také bývalé zaměstnance, které lze získat zpět do organizace.

Rovněž je možné získat reference od stávajících, či bývalých zaměstnanců. Rozšířit tuto skupinu může i tzv. banka talentů, která obsahuje již přijaté životopisy od uchazečů z minulých výběrových řízení, nebo například studenty, kteří absolvovali v organizaci stáž, praxi, či v ní psali závěrečnou práci.

V případě, že interní zdroje nejsou odpovídající, přistupují organizace k externím zdrojům uchazečů, které oslovují pomocí různorodých metod, jako je například e-recruitment, využívání sociálních médií, různých forem placené, či neplacené inzerce, spolupráce s úřady práce, nebo se zprostředkovatelskými agenturami. Dále také může organizace využít přímého outsourcingu procesu získávání zaměstnanců (Armstrong, 2014).

Metody získávání uchazečů jsou ve většině případů zřejmé z výše uvedených dvou odstavců. Detailnější popis metod, včetně zhodnocení kladů a záporů, můžeme nalézt v literatuře zabývající se touto tematikou, například v Armstrong (2014), nebo v Kociánová (2010).

Klíčovými faktory výběru metody jsou zejména rychlost, cena a dosah takové inzerce. Velké oblíbenosti uchazečů i organizací se těší e-recruitment a využívání sociálních sítí, a to právě díky vhodné kombinaci výše zmíněných faktorů.

Přímým benefitem při užití e-HRM systému v organizaci je, že lze vytvořenou pracovní nabídku sdílet zároveň mezi interními a externími potencionálními uchazeči o zaměstnání, čímž je odstraněna duplicitní práce organizací při umísťování nabídky (Walker, 2003).

2.3 Výběr zaměstnanců

Na proces získávání zaměstnanců plynule navazuje proces jejich výběru, který je strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace. Cílem tohoto procesu je posouzení a následné vybrání vhodných uchazečů na nabízené pracovní pozice (Kociánová, 2010).

Proces výběru pracovníků definuje Kociánová (2010, str. 94) jako: „*Posloupnost určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto.*“

Jelikož je výběr zaměstnanců významnou strategickou personální činností, měly by tomuto procesu přikládat organizace velkou váhu a přistupovat k němu zodpovědně.

Jak dále Kociánová (2010, str. 94) udává: „*Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků.*“

V rámci tohoto procesu tedy jsou posuzovány všechny přijaté žádosti podle předem nastavených kritérií a předem připraveného scénáře.

Kritéria výběru zaměstnanců by měla být podrobně analyzována a zkoumána. Nutnou podmínkou jejich nastavení je i pochopení těchto kritérií všemi zúčastněnými stranami. Výběrová kritéria mohou být dle Armstrong (2014) rozdělena do tří, níže uvedených, skupin, které se vzájemně neprolínají:

- 1) **nezbytná kritéria**, která potenciální uchazeč musí všechna splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče,
- 2) **velmi žádoucí kritéria**, u kterých platí, že čím více jich bude potenciální uchazeč mít, tím více bude upřednostněn,
- 3) **žádoucí kritéria**, díky nimž bude potenciální uchazeč vnímán pozitivně v případě, že je bude splňovat. Mohou také potenciálnímu uchazeči pomoci při předběžném výběru uchazečů v případě, že větší počet z nich splní nezbytná a velmi žádoucí kritéria.

Scénář výběru zaměstnanců dle Armstrong (2014) zahrnuje osm následujících fází:

- **První fázi** tvoří prozkoumání informací od uchazečů, spočívající v analýze přijatých životopisů, motivačních dopisů, ale i dalších informací o uchazečích,

kteře jsou veřejně dostupné na internetu, sociálních sítích, nebo osobních blozích. Výstupem této analýzy je seznam došlých žádostí od uchazečů.

- **Druhou fází** tvoří rozřídění žádostí uchazečů spočívající v porovnání žádostí od uchazečů. Uchazeči jsou následně rozřídzeni podle předem nastavených kritérií do tří skupin:
 - a. **nehodní uchazeči**, kteří nesplní alespoň jedno z nezbytných kritérií,
 - b. **přijatelní uchazeči**, kteří splnili všechna nezbytná kritéria,
 - c. **vhodní uchazeči**, kteří mimo nezbytná kritéria plní i některé z žádoucích, nebo velmi žádoucích kritérií.

V případě, že je velký počet vhodných uchazečů, lze kritéria dodatečně zpřísnit, aby bylo možné dokončit předběžný výběr s optimálním počtem vhodných kandidátů.

Výstupem tohoto výběru je vypracování seznamu osmi až deseti uchazečů, kteří následně budou pozváni na pohovory.

- **Třetí fáze** zahrnuje pohovory s uchazeči, jejímž cílem je zejména oboustranné doplnění a prohloubení informací. Pohovory tedy slouží k tomu, aby si organizace prohloubila a zjistila potřebné informace o uchazečích, ale také, aby uchazeči získali jimi potřebné informace o organizaci a pracovní pozici.

Pohovory v běžných případech trvají okolo třiceti minut, ve složitějších případech se však mohou protáhnout až na minut devadesát.

Uchazeči nejprve dostávají pozvánku k pohovoru, jejíž součástí obvykle je i dotazník pro uchazeče a podrobnější informace o pracovním místě a společnosti.

Většinou se pohovory odehrávají formou diskuse „face to face“ mezi uchazečem a tazatelem. Moderní technologie však naskytly i další možnosti. S potenciálním uchazečem je možné se dále spojit i telefonicky, nebo přes videokonferenci.

Podle Armstrong (2014) rozlišujeme dva základní typy pohovorů. Prvním je strukturovaný pohovor, jehož principem je předem připravený rámec,

zahrnující i sadu pevně daných otázek, které se pokládají nerozdílně všem uchazečům.

Těm jsou pokládány otázky zaměřené na jejich schopnosti, dovednosti a znalosti. Uchazeče lze díky stejným otázkám porovnávat mezi sebou, a to případně i za pomoci předem připraveného kvalifikačního systému.

Druhým typem je nestrukturovaný pohovor, který je de facto obecnou diskusí. Tazatel zde pokládá nahodilé a nespecifické otázky, které nemají předem daný konkrétní cíl. Uchazeči jsou zde porovnáváni mezi sebou za pomoci dojmů, které na tazatele udělali, což je velice subjektivní.

- **Čtvrtou – doplňkovou – fází** mohou být různé výběrové testy, testy inteligence, osobnostní testy, testy schopností, nebo testy způsobilosti, či grafologie. Cílem všech zmíněných testů je získání spolehlivých a porovnatelných informací o uchazečích.
- **Pátou fází**, která může být rovněž doplňková, jsou Assessment centra, kterých se účastní více uchazečů najednou. Organizace tyto uchazeče posuzuje na základě různých metod pozorování s cílem získat vyvážený pohled na vhodnost jednotlivých uchazečů a jejich uplatnění ve skupině.

Součástí Assessment center jsou různé úlohy pro jednotlivce, hraní rolí, nebo skupinové úlohy. Tato fáze je však velmi nákladná, a proto je využívána zejména ve velkých organizacích při obsazování vedoucích funkcí, nebo například při výběru uchazečů z řad absolventů.

- **Šestá fáze** je tvořena předběžnou nabídkou zaměstnání a získáváním referencí. Vybraný uchazeč je kontaktován písemně, nebo telefonicky, a je mu nabídnuta pracovní pozice. Tato nabídka bývá většinou podmíněna referencemi od uchazečova předchozího zaměstnavatele.

Význam referencí je zásadní. Mají za cíl získat spolehlivou a faktickou informaci o potencionálním zaměstnanci. Je však nutné zvážit relevantnost takto získaných informací a také právní aspekty získávání a poskytování referencí. Obecně vzato totiž není žádná právní povinnost pro bývalého zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci potřebné reference.

- **Sedmou fází** je závěrečné kontrolování žádostí uchazeče o zaměstnání. Uchazeč zde dokládá veškeré doklady o svém vzdělání, různá osvědčení, či certifikace, ale také výpis z rejstříku trestů, registru dlužníků, nebo například výpis z insolvenčního rejstříku.

Pravdou je, že uchazeči poskytují neúplné a mnohdy i nepravdivé údaje o svém vzdělání, zkušenostech, nebo kvalifikaci. Na základě poskytnutých dokladů od uchazeče se kontroluje správnost všech informací.

Při jakémkoliv nesouladu, či nesrovnalosti, může organizace přistoupit ke stažení nabídky zaměstnání. Přejde tak opět k šesté fázi, jež má za cíl oslovení dalšího potenciálního uchazeče. V opačném případě organizace přistoupí k potvrzení nabídky zaměstnání, jejíž součástí je povinná lékařská prohlídka a podepsání pracovní smlouvy.

- **Osmou fází** je sledování nově přijatého zaměstnance, s cílem přesvědčit se, že byl vybrán správný uchazeč, který svou novou práci zvládá.

Případné problémy je mnohem lepší řešit již v rané fázi, než je nechat narůst do velkých rozměrů.

Sledování nově přijatých zaměstnanců je taktéž důležitým nástrojem kontroly celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Při vzniku jakékoliv chyby, nebo například přijetí nevhodného zaměstnance, je důležité zjistit příčinu této chyby a upravit celý proces tak, aby se taková chyba již neopakovala, nebo aby se alespoň snížila pravděpodobnost jejího výskytu.

V rámci celého procesu je průběžně nutné všechny uchazeče o zaměstnání zpětně kontaktovat a vyrozumět je o výsledku přijímacího řízení.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců, dle Armstrong (2014), lze stručně shrnout do deseti následujících kroků znázorněných v níže uvedené tabulce č. 2.2.

▼	• definování požadavků
▼	• oslovení uchazečů
▼	• vyřizování žádostí uchazečů
▼	• vedení pohovorů s uchazeči
▼	• testování uchazečů
▼	• posuzování uchazečů
▼	• získávání referencí
▼	• kontrolování žádostí uchazečů
▼	• potvrzení nabídky zaměstnání
▼	• sledování nového zaměstnance

Tabulka 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Zdroj: Armstrong (2014), vlastní zpracování

2.4 Adaptace zaměstnanců

Vybráním konkrétního uchazeče a podepsáním pracovní smlouvy končí proces výběru a získávání zaměstnanců. Adaptace zaměstnanců fakticky začíná ještě před podpisem pracovních smluv.

Je doporučováno, aby byla vytvořena příručka se všemi údaji o organizaci, která bude předána nově nastoupivším zaměstnancům. Tato příručka by měla obsahovat všeobecné informace o organizaci, důležité vnitropodnikové normy, firemní strategii, kulturu a v neposlední řadě i dress code, nebo informace o zaměstnaneckých benefitech.

Díky ní bude zaměstnancům předem zodpovězena řada věcí, na které se nově nastoupivší zaměstnanci obvykle ptají. Taktéž by organizace měla vytvořit adaptační plán pro nabízené pracovní místo, a to ještě před přijetím uchazeče.

Je důležité klást velký důraz na první dojmy u všech uchazečů o zaměstnání v organizaci. První dojmy uchazeči získávají již při korespondenci s personálním oddělením, na výběrových pohovorech, nebo například na assessment centrech. Avšak bylo by chybou opomenout na první dojem v souvislosti s uvedením zaměstnance do organizace.

Snad nejdůležitějším faktem pro nově nastoupivší zaměstnance je vědět kde, kdy, a u koho se mají v den nástupu hlásit. Veškeré tyto informace by měli dostat

automaticky, bez toho, aby o ně museli žádat. První den v jejich zaměstnání by se měli dozvědět, kdo je jejich přímý nadřízený, případně vedoucí týmu.

Nadřízeným, případně vedoucím, by jim měli být představeni spolupracovníci, a taktéž by jim mělo být ukázáno jejich pracovní místo, včetně mnohdy opomíjených věcí, jako jsou šatny, kuchyňky, nebo například toalety.

Je zřejmé, že existuje mnoho věcí, na které se budou chtít nově nastoupivší zaměstnanci zeptat, nebo se kterými budou chtít pomoci, či poradit. K jejich počátečnímu vstupu do organizace je vhodné určit jim osobu, styčného pracovníka, na kterou se kdykoliv můžou bez obav obrátit – a to mentora.

„Mentor věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí“ (Kociánová, 2010, str. 135).

Proč klást tak velký důraz na první dojem? V pracovní smlouvě je ve většině případů ujednána zkušební lhůta, která je uvedena zejména kvůli následujícím účelům:

- 1) propuštění daného zaměstnance ve zkušební lhůtě organizací v případě, že organizace zjistí, že zaměstnanec nesplňuje její požadavky a kritéria,
- 2) možnost rychlé výpovědi ze strany zaměstnance v případě, že zjistí, že mu organizace, nadřízený, kolektiv spolupracovníků, nebo náplň práce nevyhovují.

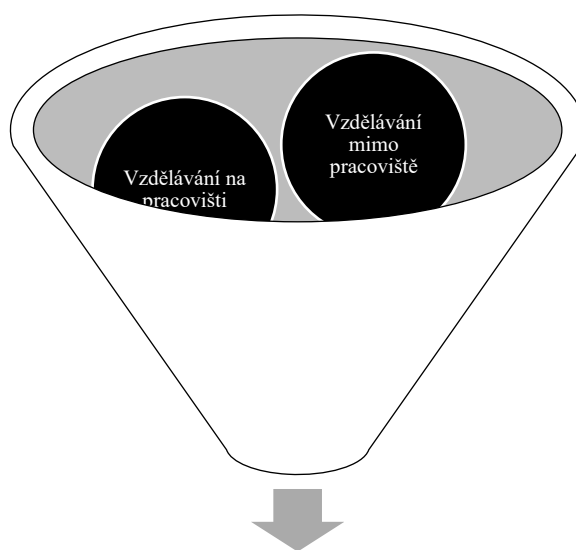
Nově nastoupivší zaměstnanci se rozhodují, zda se jim organizace, práce a kolektiv lidí kolem nich líbí, nebo nikoliv. Co je cílem prvního dojmu? Na tuto otázku nám odpoví níže uvedená věta:

„Cílem je snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde“ (Armstrong, 2014, str. 310).

Po prvním dnu v zaměstnání přichází na řadu vzdělávání a zapracování zaměstnance v organizaci. Zaměstnanec by se měl ihned dozvědět, co ho čeká, a na co se má připravit. Proto je vhodné, aby dostal svůj osobní plán adaptace. Tento plán by měl obsahovat pevně dané body, které vystihují všechny oblasti,

které se má v rámci adaptace naučit a projít je. Součástí tohoto plánu by mělo být i časové ohraničení všech zmíněných bodů.

Vzdělávání nových zaměstnanců probíhá třemi základními způsoby, z nichž stěžejní by mělo být vzdělávání na pracovišti ve spolupráci s mentorem. Důraz je však třeba klást i na vzdělávání mimo pracoviště a také na samostudium. Níže uvedený obrázek č. 2.1 nám ilustruje výše zmíněné tři základní způsoby, které jsou potřebné k tomu, aby byl nově nastoupivší zaměstnanec připraven pro výkon své práce.



Připravený zaměstnanec pro výkon své práce

Obrázek 2.1 Vzdělávání nových zaměstnanců

Zdroj: Armstrong (2014), vlastní zpracování

Po úspěšném absolvování adaptačního plánu však vzdělávání nekončí. Je vhodné nabyté znalosti prohlubovat, a pokud je to třeba, tak je také pravidelně aktualizovat.

K prohlubování znalostí a dovedností a jejich aktualizaci je možno využít vnitropodnikových porad, interních, či externích lektorů, případně kurzů zaměřených jak na měkké, tak i na tvrdé dovednosti.

Po určité době, nebo například po návratu z mateřské dovolené, je vhodné některé kurzy zopakovat. Díky tomu si zaměstnanci problematiku daných oblastí osvěží a prohloubí si tak své vědomosti.

2.5 Péče o zaměstnance

Aby zaměstnanci zůstávali organizacím věrní a neodcházel z nich, musí být o ně také pečováno. Jakou částku dostane zaměstnanec na výplatní pásce, po zohlednění všech skutečností, jej zcela jistě zajímá. Avšak to není jediný nástroj, kterým můžou organizace o zaměstnance pečovat.

Společnost Benify v roce 2019 realizovala průzkum, kterého se zúčastnilo více než 19.000 zaměstnanců z celkem 61 organizací. Součástí tohoto průzkumu uveřejněném v Benify (2019) byla i následující otázka:

„Co je pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele?“

Odpovědi na tuto otázku nalezneme v níže uvedené tabulce č. 2.3.

Zaměstnanci bank a pojišťoven		Zaměstnanci ostatních organizací	
1.	• Dobré vedení a management	1.	• Dobré vedení a management
2.	• Flexibilita	2.	• Bezpečnost a stabilita
3.	• Kultura a kolegové	3.	• Kultura a kolegové
4.	• Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	4.	• Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
5.	• Odpovídající ohodnocení a benefity	5.	• Flexibilita

Tabulka 2.3 Co je pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele?

Zdroj: Benify (2019), vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, měly by organizace klást velký důraz zejména na zaměstnanecké vztahy, flexibilitu a benefity. V následujících odstavcích si proto více rozvedeme zaměstnanecké vztahy, společenskou odpovědnost a zaměstnanecké benefity. Bude zde také uvedena podkapitola zabývající se fluktuací zaměstnanců a jejich kariérními posuny.

2.5.1 Zaměstnanecké vztahy

Každá organizace má svou vlastní kulturu. Její typické projevy mohou být různé. Od určitých zvyklostí, rituálů, až po logo firmy, formu elektronické komunikace, nebo obyčejný pozdrav.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují jednání a myšlení pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život (Šigut, 2004, str. 9).

Urban (2014, str. 11) pojednává o firemní kultuře z širšího hlediska: *„V zásadě lze rozlišit dvě základní pojetí firemní kultury, a to užší pojetí, které tuto kulturu chápe především jako soubor vnějších projevů firmy, a pojetí širší, v jehož rámci je kultura pojímána jako charakteristický způsob pracovního a dalšího jednání osob.*

Nejostřeji a nejobjektivněji tuto kulturu vnímají lidé z vnějšku organizace. Především její klienti, obchodní partneři, nebo její noví zaměstnanci.

Jedním z dílčích faktorů firemní kultury jsou zaměstnanecké vztahy. Většina zaměstnanců si pod tímto pojmem představí zejména vztahy na pracovišti a vztahy s jejich přímými nadřízenými, či podřízenými.

Samotná podstata zaměstnaneckých vztahů plyne z unitaristického hlediska, které je založeno na principu „vzájemnosti“ a „partnerství“. Tyto vztahy by měly být transparentní, harmonické, a tvořit tak uvolněnou atmosféru mezi všemi zúčastněnými stranami (Armstrong, 2014).

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o vztahy mezi zaměstnanci, kteří jsou většinou zastoupeni odborovými organizacemi a managementem dané organizace. Důležité je především vzájemně si naslouchat, komunikovat mezi sebou a snažit se vzniklé problémy co nejrychleji řešit.

Nalezneme však i odpůrce této teorie, kteří tvrdí, že zaměstnanecký vztah je založen pouze na principu „dohody o práci za odměnu“ mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Armstrong, 2014).

Nutno však zmínit, že zaměstnanci, pokud se cítí v práci nekomfortně, z takové práce dříve, nebo později sami odejdou, a to mnohdy i za cenu nižšího

výdělku, který jim poskytne jiná organizace. Proto je vhodné na těchto vztazích usilovně pracovat a udržovat tak zaměstnanecké vztahy v dobré atmosféře.

Hlas zaměstnanců se může zvýšit i díky existenci odborových organizací. Těm je zaměstnavatel povinen podle zákona podávat informace o všem, co se týká pracovněprávních, mzdových, sociálních a jiných podmínek svých zaměstnanců.

Odborová organizace je jako jediná oprávněna uzavřít se zaměstnavatelem Kolektivní smlouvu. V té si klade za cíl zejména zlepšení podmínek pro zaměstnance příslušné organizace. Těmito cíli může být například zvýšení mzdového ohodnocení, zvýšení některých nároků zaměstnanců v porovnání se Zákoníkem práce, nebo zavedení benefitů a jiných odměn.

Urban (2014, str. 53) tvrdí, že: „*Silná odborová organizovanost je však známkou špatných zaměstnaneckých vztahů, které participaci zaměstnanců nepřispívají.*“

2.5.2 Společenská odpovědnost

Samostatnou kapitolou je společenská odpovědnost firem (pojem často nahrazovaný zkratkou CSR, která vychází z anglického Corporate social responsibility). Kunz (2012) tvrdí, že v současné době neexistuje žádná jednotná definice tohoto pojmu. Podle jeho názoru je to způsobeno zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na principu dobrovolnosti a nemá tak striktně daná pravidla.

Například Evropská unie (2020) vymezuje společenskou odpovědnost firem jako: „*Odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost.*“ Proto by měla být v hojné míře společnostmi také aplikována.

Dahlsrud (2008), ve svém článku „*How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions.*“ uvádí, že ve většině definic se vymezuje nejčastěji pět faktorů společenské odpovědnosti. Jedná se o následující faktory:

- 1) oblast zainteresovaných stran (stakeholders),
- 2) oblast sociální,
- 3) oblast ekonomická,

4) oblast dobrovolnická a

5) oblast environmentální.

Společenská odpovědnost rovněž může ovlivnit zaměstnance k tomu, aby vstoupili do organizace, setrvali v ní, či naopak z ní vystoupili. Proto je důležité se i touto problematikou intenzivně zabývat.

2.5.3 Zaměstnanecké benefity

Dalším důležitým faktorem péče o zaměstnance jsou zaměstnanecké benefity, jinými slovy zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké benefity mohou přivést celou řadu potencionálních uchazečů o zaměstnání, ale také výrazně snížit fluktuaci zaměstnanců současných. Tvoří je souhrn všech různých peněžitých a nepeněžitých plnění nad rámec sjednané mzdy a Zákoníku práce, které přispívají zejména k motivaci zaměstnanců, a taktéž k jejich vyšší loajalitě (Macháček, 2010).

„Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy“ (Macháček, 2010, str. 1).

Benefitů, či výhod je ve všech organizacích velké množství. Jelikož téměř každý benefit organizaci stojí peníze, musí se rozhodnout, které benefity bude zaměstnancům hradit, či umožňovat. Proto významným faktorem jejich poskytování je zejména to, kolik reálně organizaci daný benefit stojí. Ovlivnit rozhodování může ale například i to, v jaké míře jsou podle daňového režimu tyto benefity zvýhodněny (Kociánová, 2010).

Ve většině organizací je standardem v oblasti benefitů nabízet více dnů dovolené nad rámec Zákoníku práce. Některé z organizací však přistoupily k zatím netradičnímu řešení – nabízejí svým zaměstnancům „neomezené volno“. Dle časopisu Forbes zavedla neomezené volno jako první brazilská firma Semco v roce 1981.

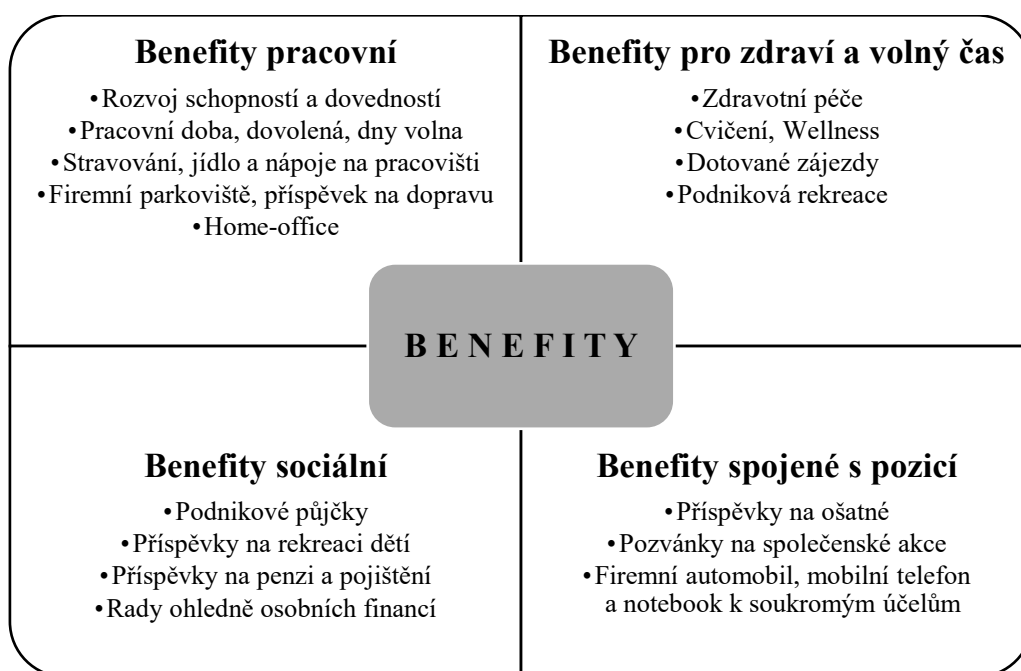
Organizace, které tento benefit zavedly, jej zdůvodňují tak, že šetří náklady a uspoří i na neproplácení nevyčerpaných dovolených u odcházejících zaměstnanců. Ne každá firma si tento liberální přístup však může dovolit. Většina organizací v České republice je k tomuto přístupu skeptická, jelikož se obávají zneužívání tohoto systému.

Z toho důvodu se většina organizací přiklání spíše k pevně danému počtu dnů dovolené a jiných forem volna (Hospodářské noviny, 2019).

Mnozí zaměstnanci započítávají benefity do svých příjmů, stejně tak, jako mzdu, či výplatu. Takové uvažování však není zcela správné. Musíme si uvědomit, že benefity, jako takové, jsou nepřímou finanční odměnou. Tudíž na tuto odměnu nevzniká právní nárok, a taktéž tato odměna není ve většině případů základem například pro výpočet důchodů, mateřské podpory, či jiných sociálních dávek (Armstrong, 2014).

Avšak na otázku: „O které benefity mají zaměstnanci zájem?“ je jednoduchá odpověď. Nejjednodušší je se zaměstnanců přímo zeptat. Jelikož tyto benefity jsou určeny primárně jim, měly by organizace jejich podněty, připomínky a nápady co nejvíce zohlednit v jejich uvažování a následném výběru benefitů.

Struktura benefitů má dle jednotlivých autorů různé podoby. Dle Horváthové (2007) lze rozdělit benefity do čtyř základních kategorií, které jsou uvedeny v níže uvedené tabulce č. 2.4.



Tabulka 2.4 Druhy benefitů

Zdroj: Horváthová (2007), vlastní zpracování

2.6 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuaci zaměstnanců nelze eliminovat a dochází k ní běžně v každé organizaci. Organizace může svým zaměstnancům dát výpověď, nebo zaměstnanci odchází sami od sebe jednoduše proto, že mohou. Určitá úroveň fluktuace je dokonce žádoucí, a to zejména ze tří hlavních důvodů:

1. prvním důvodem je, že při nulové fluktuaci by všem zaměstnancům rostly platy až na vrchol jejich platového rozmezí. Z toho vyplývá, že pro organizaci jsou teoreticky levnější nově nastoupivší zaměstnanci.
2. Druhým důvodem je skutečnost, že noví zaměstnanci vnesou do organizace jiný pohled na věc a mohou pomoci rozbít tzv. provozní slepotu stávajících zaměstnanců. Rovněž mohou přinést do organizace nové cíle, vize a strategii.
3. Posledním důvodem je udržování věkové struktury zaměstnanců, primárně však jejich optimálního průměrného věku, který si organizace sama určí.

Velkou nevýhodou však je, že fluktuace jako taková je velmi nákladná. Zaškolení nových pracovníků je peněžně i časově náročné, mnohdy s nejasným výsledkem. Nově nastoupivší zaměstnanci mohou ve zkušební době, nebo záhy poté, odejít a organizace tak musí vypsat nová výběrová řízení na jejich pozice.

Snahou všech organizací by mělo být získání kvalitních zaměstnanců, a jejich následná nízká fluktuace. Měly by se proto zaměřit na tuto oblast a důsledně analyzovat všechny odchody svých zaměstnanců. Tuto úvahu vystihuje následující věta:

„Když odchází cenný zaměstnanec, je to znamením že něco v systému bude třeba opravit“

Frederick Reichheld

Organizace může mít skvělé zaměstnanecké vztahy, dobře zvolený a propracovaný systém odměňování svých zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod, a i přesto se však musí připravit na odchody, či případné kariérní posuny zaměstnanců.

Některým odchodům organizace nedokáže zabránit. Jedná se typicky o stěhování zaměstnanců, pracovní úrazy zaměstnanců znemožňující práci, nebo dokonce jejich smrt. Existují však i odchody, které nejsou nenávratné.

První skupinou jsou odchody na mateřské dovolené, či do invalidních, nebo starobních důchodů. Takovým zaměstnancům mohou organizace nabídnout pohodový návrat do organizace, či možnost zkrácených úvazků dle jejich potřeb a požadavků. Důležité je, aby organizace na takové zaměstnance nezanevřely, a pokud je to možné, vytvořily pro ně adekvátní podmínky, za kterých budou ochotni a schopni tito zaměstnanci pracovat. Zároveň je vhodné, pokud zaměstnanci uvažují o návratu do organizace, aby „nevypadli“ z pracovního života, protože o to jednodušší bude posléze jejich návrat.

Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kterým se něco v organizaci nelíbí a hledají si tedy zaměstnání jinde. Branham (2005) tvrdí, že většina těchto zaměstnanců nakonec odchází kvůli příčinám, které vznikly několik týdnů, nebo měsíců, před podáním výpovědi. Toto mezidobí se dá nazvat tzv. „obdobím na záchranu“ odcházejících pracovníků.

To je na jednu stranu dobrá zpráva pro jejich nadřízené a manažery, na druhou stranu, ve většině případů těžký úkol spočívající zejména v tom, že toto období musí nadřízení a manažeři včas rozpoznat a začít tyto situace neprodleně řešit.

Řešením mohou být i úplné maličkosti. Například zvýšení platu, možnost práce z domova, uznání, povýšení, nebo přesun na jiné pracoviště, případně jinou pozici. Důležité je se umět správně zeptat a zjistit tak, v čem spočívá jádro problému.

V průzkumu organizace Saratoga Institute, který publikuje Branham (2005), položili při výstupním pohovoru zaměstnancům následující otázku:

„Proč jste odešli?“

Nejčastější odpovědi byly rozděleny do následujících skupin:

- omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení (16 %),
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného (13 %),
- odměňování (12 %),
- náplň práce nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou (11 %),
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného (9 %),
- pracovní doba (6 %).

Existuje tedy mnoho oblastí, na které se musí organizace zaměřit v případě, že chce riziko odchodovosti svých zaměstnanců snížit na přijatelnou úroveň.

2.7 Metodologie výzkumu a charakteristika použitých metod

Veškeré prováděné výzkumy na zaměstnancích organizací primárně spadají zejména do dvou vědních oblastí. A to do oblasti sociologie a do oblasti aplikované matematiky, zejména pak popisné a matematické statistiky.

Sociologie je dle Veselého (2006) specifická vědní disciplína, která předpokládá empirické zkoumání sociálních jevů, procesů a problémů, které jsou založeny na opakovatelných a ověřitelných experimentech.

Statistika se rovněž zabývá zkoumáním jevů a rozvíjí tak lidské znalosti, a to za použití empirických dat. Popisná statistika se zabývá popisem stavu, nebo vývoje, hromadných jevů za pomoci ukazatelů obecně používaných k popisům datových souborů, jako jsou například ukazatele polohy, variability, nebo ukazatele statistické závislosti.

Matematická statistika, jež se vyvinula ze statistiky popisné, má základ v teorii pravděpodobnosti. Zatímco popisná statistika zkoumá soubory prvků přímo, matematická statistika zkoumá tyto soubory nepřímo, a to za pomoci výběrů. Na takto získané údaje se pohlíží jako na výsledky určitých náhodných pokusů.

Jak Veselá (2006) konstatuje, existují dva základní přístupy ke zkoumání jevů. Prvním přístupem je snaha o zachycení jevu v celku, a druhým lze označit analyticko-syntetický přístup. Tyto přístupy nám zcela korespondují s výše uvedeným tvrzením o popisné a matematické statistice.

2.7.1 Metodologie výzkumu

Metodou označujeme „každý plánovitě užitý postup, který slouží k dosažení nějakého cíle“ (Universum, 2001, sv. 6, str. 80). V ideálním případě by tento postup měl být nezávislý na schopnostech a dovednostech toho, kdo ho provádí. Souhrn metod určité vědy, či výzkumu, lze nazvat metodologií.

„Metodologie každého výzkumu musí vycházet z povahy zkoumaných jevů a nástroje pro získávání informací ve zkoumané realitě musí této povaze odpovídat“ (Veselá, 2006, str. 6).

Reichel (2009) rozlišuje dva základní druhy sociologických výzkumů, a to:

- **výzkum teoretický**, založený především na dedukci. Jehož stěžejní myšlenkou je analýza a komparace již známých pojmů a teoretických myšlenek,
- a **empirický výzkum**, který zkoumá již konkrétní údaje o jevech a procesech, získaných za pomoci určitých metod výzkumu a technik sběru dat.

U každého prováděného sociologického výzkumu, dle Veselá (2006), bychom měli dodržet posloupnost níže uvedených pěti fází:

- 1) **Přípravná fáze**, která spočívá zejména v provedení teoretické analýzy problému, který má být dále zkoumán. Předpokládá také návrh hypotéz a řešení problémů. Jejím výstupem by měla být tzv. úvodní studie, která je významným podkladem pro koncipování projektu výzkumu. Ta zejména shrnuje veškeré poznatky a formuje cíle výzkumu.
- 2) **Fáze vypracování projektu výzkumu**, která zahrnuje cíle, hypotézy a metody sběru dat, a to včetně konkrétního stanovení rozsahu a výběru zkoumaného souboru. Jeho cílem je zejména ověření vhodnosti navrhované techniky sběru dat a upřesnění výzkumného záměru, především však cílů a hypotéz.
- 3) **Fáze sběru dat**, jejíž konkrétní průběh závisí na charakteru zkoumaného problému a zvolené metodiky, které jsou stanoveny v projektu výzkumu.
- 4) **Fáze zpracování a vyhodnocení získaných dat**, u které jsou stěžejními kroky rozřídění získaných dat, zjištění vnitřních souvislostí, zobecnění těchto dat do teoretické podoby a jejich konfrontace s výchozími hypotézami stanovenými v projektu výzkumu.
- 5) **Závěrečná fáze**, jejíž výstupem je závěrečná zpráva z výzkumu. Způsob jejího zpracování, uspořádání, i hloubka zobecnění jsou různé. Vždy závisí na cílech výzkumného projektu. Tato zpráva by měla obsahovat zobecnění zjištěných poznatků a navíc, u aplikovaných výzkumů, i návrh realizačních opatření.

Všechny výše zmíněné fáze jsou nutnou podmínkou k provedení kvalitního a nezkresleného výzkumu. Bylo by chybou některé výše uvedené kroky opomenout, nebo

změnit jejich pořadí. V takových případech by byl s největší pravděpodobností výzkum nekvalitní, nepřesný a zkreslený. Zároveň by tento výzkum neposkytl relevantní odpovědi na stanovené otázky a hypotézy.

Při výzkumné činnosti se setkáme s řadou metod a konkrétních technik, které jsou nezbytné k provedení výzkumu. V praktické části bude analyzován systém výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané bance užitím empirického výzkumu. Jednou ze stěžejních částí této analýzy bude i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. V následující podkapitole jsou uvedeny charakteristiky všech použitých metod užitých v praktické části, jež lze souhrnně nazvat metodologií výzkumu.

2.7.2 Charakteristika použitých metod

V praktické části jsou použity následující metody:

Studium písemných pramenů, které zahrnuje studium knih, časopisů, nebo například odborných článků zabývajících se uvedenou tematikou a zároveň vnitropodnikových materiálů pokrývajících zmíněnou oblast. Sociologové považují písemné prameny za relativně nejdůvěryhodnější zdroj informací (Veselá, 2006).

Pozorování, které spočívá primárně ve sledování chování a reakcí lidí na různých místech a v různých situacích. Lze jej dělit na přímé a nepřímé pozorování. Přímé pozorování spočívá v bezprostředním osobním kontaktu. Oproti tomu nepřímé pozorování je založeno na získaných sekundárních informacích (Veselá, 2006).

Přímý osobní rozhovor, který je založen na přímé konfrontaci tazatele a dotázaného. Jedná se o interakční proces sociální komunikace. Jeho cílem je získání potřebných informací k dané problematice. Zlatým pravidlem je, že tazatel by měl v porovnání s dotázaným mluvit méně často. Rovněž by se také neměl spokojit s vágními odpověďmi a doptávat se. Tazatel by se měl také vyvarovat napovídání, doplňování, předpokladům, či řeči svého těla (Veselá, 2006).

Přímá skupinová diskuse, ve které tazatel rozmlouvá se skupinou osob. Diskuse doplňuje přímé osobní rozhovory o další informace díky interakci všech zúčastněných osob.

Dotazníkové šetření je jedna z kvantitativních metod. Dotazník lze definovat jako „soubor písemných záměrných otázek, sledujících poznání zcela určitých jevů

v určitém souboru osob nebo určité osoby“ Veselá (2006, str. 49). Dotazníkové šetření má následující fáze, které jsou shrnuty v tabulce č. 2.5:

▼	• výběr zkoumaného vzorku
▼	• sestavení dotazníku
▼	• přeběžný výzkum na malém vzorku respondentů
▼	• ostrý výzkum na vybraném vzorku respondentů
▼	• hodnocení odpovědí výzkumníkem
▼	• analýza a následná interpretace údajů
▼	• vypracování zprávy o výzkumu

Tabulka 2.5 Fáze dotazníkového šetření

Zdroj: Veselá (2006), vlastní zpracování

Hlavním úskalím dotazníku je reprezentativnost vybraného vzorku respondentů a také pravdivost takto získaných dat.

V rámci dotazníku v praktické části bylo užito těchto typů otázek:

- otevřené otázky, u kterých je očekávána volná odpověď od respondenta,
- uzavřené otázky, které jsou charakteristické úplným výčtem možných odpovědí, ze kterých si respondent vybírá,
- polo-uzavřené otázky, kde vedle uzavřených odpovědí má respondent možnost napsat svou vlastní odpověď,
- dichotomické otázky, u kterých si respondent volí jednu ze dvou možných variant (typicky ano/ne),
- alternativní otázky, u kterých je možná pouze jedna odpověď z několika variant (typicky rozdělení věku, vzdělání atd.) a
- hodnotící škály, které slouží k měření vnitřních charakteristik.

Třídění dat a jejich následné statistické zpracování, které pracuje se všemi daty, které jsme získali v předchozích bodech, zejména pak z dotazníkového šetření. Nejjednodušší variantou, jak získaná data třídit a zpracovat je použít tužku, papír a vlastní mozek.

V rámci analýzy údajů dotazníkového šetření je vhodné použít i sofistikovaných výpočetních nástrojů v podobě Microsoft Excelu, SPSS, Matlabu, nebo například volně šiřitelného programu R, který je mezi statistiky čím dál více vyhledávaným nástrojem.

Jelikož cílem této práce není podrobné seznámení čtenáře se všemi funkcemi popisné a matematické statistiky, bude níže uveden pouze demonstrativní výčet funkcí a metod použitých při analýze údajů dotazníkového šetření. Podrobnější informace k dané oblasti lze nalézt například v Hron (2013), nebo Balatka (2014). V níže uvedeném výčtu jsou vyjmenovány všechny funkce použité v praktické části:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| - 1. kvartil, | - maximum, |
| - 3. kvartil, | - medián, |
| - 100 % skládaný sloupcový graf, | - minimum, |
| - boxplot, | - pravděpodobnost, |
| - distribuční funkce, | - průměr, |
| - Kolmogorov – Smirnov test, | - rovnoměrné rozdělení, |
| | - sloupcový graf. |

Při následné tvorbě grafů a tabulek v praktické části bylo ve statistickém softwaru R, doplněném o balíčky „ggplot2“ a „dplyr“ užito následujících funkcí:

- | | |
|------------------|-----------------|
| - ggplot(), | - ks.test(), |
| - boxplot(), | - runif(), |
| - summary(), | - hist(), |
| - data.frame(), | - c(), rep(). |

3 Charakteristika společnosti

Pro praktickou část této diplomové práce byla vybrána Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB), která je dceřinou společností KBC Bank N. V. (dále jen KBC) se sídlem v Belgii.

Skupina ČSOB je tvořena bankou a společnostmi, s nimiž je banka propojena. Svými aktivy a počtem klientů se skupina ČSOB řadí mezi tři nejvýznamnější bankovní skupiny působící v České republice, po boku České spořitelny a Komerční banky. Celá skupina ČSOB má k 1. dubnu 2020 více než 4,2 milionu klientů a více než 8.600 zaměstnanců.

Do produktového portfolia skupiny kromě standardních bankovních služeb, kterými jsou přijímání vkladů a poskytování úvěrů, patří:

- financování potřeb spojených s bydlením,
- pojistné produkty,
- penzijní fondy,
- produkty kolektivního financování a správa aktiv,
- specializované služby (leasing a factoring),
- nebo například služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích.

3.1 Základní údaje společnosti

Datum vzniku a zápisu:	21. prosince 1964
Spisová značka:	BXXXVI 46 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Československá obchodní banka, a. s.
Sídlo:	Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 15057
Identifikační číslo:	000 01 350
Právní forma:	Akciová společnost
Jediný akcionář:	KBC Bank N. V.

3.2 Historie společnosti

ČSOB byla založena státem v roce 1964 a měla zajišťovat zejména financování zahraničního obchodu pod přímým dohledem státu a půjčky v zahraničních měnách z mezinárodních kapitálových trhů pro komunistický stát.

Na počátku roku 1989 rozšířila své služby i pro nově vzniklé podnikatelské subjekty a fyzické osoby. Rozšíření služeb znamenalo také velké rozšíření pobočkové sítě. Výše vkladu pro fyzické osoby byla v té době stanovena na 100.000 korun, což pro mnohé klienty znamenalo, že tato banka se pro ně stala nedostupnou. Pro představu uvádíme, že v roce 1989 činila průměrná mzda 3.170 korun.

V rámci privatizace prodal stát v červnu roku 1999 svůj podíl na ČSOB belgické bance KBC, která je od roku 2007 jejím stoprocentním vlastníkem. Právě díky vzoru v KBC přešla ČSOB z čistě bankovního modelu na model bankopojišťovací.

Dalším zásadním milníkem bylo převzetí předlužené Investiční a poštovní banky v roce 2000, což znamenalo pro ČSOB převzetí velkého množství klientů, a to zejména malých střadatelů. Z toho důvodu se ČSOB stala pro většinu osob dostupnější bankou a zrušila se tak, pro mnohé nepřekonatelná, bariéra v podobě minimálního vkladu.

Po více než čtvrt století trvající spolupráci se od 1. ledna 2018 ČSOB stala jediným partnerem České pošty, s. p. pro poskytování finančních a pojišťovacích služeb. A právě kvůli široké síti poboček České pošty se ČSOB tímto stala nejdostupnější bankou na trhu v České republice.

Výraznou proměnou od vzniku banky do současnosti prošlo také její logo. První logo, které banka používala, znázorňovalo Československo na zeměkouli. Postupem času se logo transformovalo do dnešní podoby, kde nad zkratkou ČSOB je vyobrazena silueta plavce. Vývoj loga ČSOB nám ilustruje obrázek č. 3.1.



Obrázek 3.1 Vývoj loga ČSOB

Zdroj: Archiv ČSOB

3.3 Současnost společnosti

Nový koncept poskytování služeb, role a postavení poboček, nebo také přestěhování hlavního sídla společnosti do moderní centrály, mají jedno společné. Celá bankopojišťovací skupina ČSOB se přizpůsobuje požadavkům 21. století. Je v ní kladen čím dál vyšší důraz na **inovace**, **digitalizaci**, **flexibilitu**, **udržitelnost** a samozřejmě také na **lidi**.

V roce 2014 započala rozsáhlá modernizace pobočkové sítě. Na níže uvedeném obrázku č. 3.2 je zachycena první „moderní“ pobočka Poštovní spořitelny (Poštovní spořitelna je obchodní značkou ČSOB), která byla vybudována dle architektonického konceptu společnosti IO Studio.



Obrázek 3.2 Fotografie pobočky Poštovní spořitelny Olomouc - Šantovka

Zdroj: Archiv IO Studio, dostupné z: <http://iostudio.cz/wp-content/uploads/2014/06/81.jpg>

Dle stejného konceptu byly následně rekonstruovány mnohé další pobočky ČSOB a Poštovní spořitelny. Je pro ně typický otevřený prostor bez fixních pracovišť, samoobslužné systémy ve formě bankomatů, vkladomatů, počítačů pro klienty s internetovým bankovníctvím, a taktéž inovativní marketingová komunikace. Tento nový design bude postupně aplikován na všech stávajících pobočkách.

Důležitým aspektem proměny poboček je bezesporu i úspora investičních a provozních nákladů.

V roce 2019 ČSOB dokončila stavbu rozšířené centrály, kterou nazvala „Kampus ČSOB“, v pražských Radlicích, která pojme až 5.000 zaměstnanců. Celá stavba byla nominována na Stavbu roku 2019, a to díky vytvoření velkorysého soudobého administrativního objektu.

ČSOB Kampus poskytuje prostor pro spolupráci napříč celou skupinou ČSOB, inspiraci i předávání zkušeností. Právě synergie naší skupiny je unikátní výhoda, kterou využíváme při vytváření inovativních řešení pro naše klienty,“

John Hollows (generální ředitel ČSOB)

Do kampusu se kromě zaměstnanců banky ČSOB přestěhovali také zaměstnanci dceřiných společností skupiny ČSOB, kteří předtím sídlili na různých místech hlavního města Prahy. V kampusu se nachází kromě kanceláří také restaurace, kavárny, květinářství, kadeřnictví, nebo například workoutové hřiště. Na níže uvedeném obrázku č. 3.3 je celý tento kampus zachycen z ptačí perspektivy.



Obrázek 3.3 Vizualizace ČSOB Kampusu

Zdroj: ČSOB (Externí web ČSOB, dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/-/tz190627>)

Celý kampus je zaměřen především na flexibilitu pracovního prostředí. Je zde zaveden tzv. „desksharing“, česky sdílené pracovní místo, a taktéž je zde kladen velký důraz na spolupráci.

Je to zajisté velká změna. Cesta této změny je spojena s překonáváním překážek, ale je patrné, že výsledek stojí za to.

3.4 Strategie a cíle společnosti

„Skupina ČSOB chce být referencí v bankovníctví a pojišťovnictví prostřednictvím uvádění klienta do centra dění a dosahování udržitelného růstu“ (ČSOB, Strategie skupiny ČSOB).

Usiluje o to, aby se stala organizací, která naslouchá svým klientům, předvídá jejich potřeby a poskytuje vynikající produkty a služby. Zároveň se snaží naplňovat potenciál svých zaměstnanců a pomáhat různými způsoby místnímu prostředí.

Pro ČSOB jsou na prvním místě Lidé, a proto vytvořila konkrétní principy, které jsou základem pro myšlení a jednání jejích zaměstnanců. Tyto principy jsou souhrnně označovány jako kultura PEARL, která je základním kamenem strategie skupiny ČSOB. Podrobněji bude kultura PEARL rozvedena v podkapitole 4.3.1 – Zaměstnanecké vztahy.

Skupina ČSOB se zaměřuje také na férové odměňování svých zaměstnanců, rozvoj jejich schopností a dovedností, a na vytváření flexibilního a inspirativního pracovního prostředí. Zároveň neustále analyzuje a upravuje svůj obchodní model v reakci na vnější vlivy, zejména pak na trend digitalizace.

„Cílem skupiny ČSOB je vybudovat integrované prostředí bankovních a pojišťovacích služeb, které bude klientům přinášet nevšední zážitek zejména tím, že:

- klient bude neustále v centru dění, bude zmocněn sám si určovat rozsah služeb, o které má zájem, a skupina ČSOB mu bude schopna pomoci komplexně řešit jeho životní situace,*
- umožní klientovi dle jeho výběru plynule přecházet navzájem mezi různými způsoby interakce s bankou,*
- ve svém prostředí bude skupina ČSOB schopna postupně propojovat služby za hranicí tradičních bankovních a pojišťovacích služeb a produktů“ (ČSOB, Strategie skupiny ČSOB).*

4 Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců

V ČSOB je využíváno systému e-HRM, jehož funkce se prolínají všemi personálními činnostmi organizace. Mimo jiné i procesem výběru a adaptace zaměstnanců a následnou péčí o ně. Hlavním přínosem e-HRM v organizaci je úspěšná digitalizace a automatizace velkého počtu personálních procesů. Procesy se tak staly rychlejšími, pružnějšími a administrativně a časově méně náročnými.

Následující podkapitoly pojednávají o procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, adaptaci zaměstnanců a o následné péči o zaměstnance. Závěr této kapitoly se zabývá analýzou dotazníku, který je zaměřen na oblasti pokrývající zkoumanou tematiku.

4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Organizace má zpracován podrobný plán lidských zdrojů, který je v pravidelných intervalech aktualizován a doplňován o nové požadavky svých klíčových útvarů.

Všechny pracovní pozice mají svůj popis, který je zpracován v jednotné formě, která má pevně danou strukturu. V popisu pracovní pozice jsou uvedeny informace shrnuté v níže uvedené tabulce č. 4.1:

Název pracovní pozice v českém a anglickém jazyce
Označení zda se jedná o vedoucí pozici
Mzdové zařazení
Očekávaný přínos
Klíčové role
Klíčové ukazatele výkonu
Požadavky na úroveň vzdělání, praxi a jazykové znalosti
Požadavky na osobnostní a odborné předpoklady
Možnosti kariérního rozvoje
Popis práce

Tabulka 4.1 Popis pracovní pozice

Zdroj: ČSOB, vlastní zpracování

Na základě plánu lidských zdrojů, a také momentální personální situaci, přistupuje organizace k náboru svých zaměstnanců. Identifikaci nové volné pozice je v kompetenci manažera, pod kterého tato pozice spadá. Ten její otevření vždy konzultuje s příslušným HR Business partnerem.

Žádost o vystavení nového výběrového řízení zakládá do systému příslušný manažer, který bude nadřízeným požadovaného zaměstnance. Ten má možnost využít předem připravených popisů pracovních pozic, nebo vytvořit popis vlastní, který by více odpovídal jeho požadavkům na uchazeče. Součástí této žádosti je mimo jiné i místo pracoviště, typ pracovního a smluvního vztahu, datum nástupu, délka pracovního poměru, a v neposlední řadě by také měla obsahovat i návrh znění inzerátu.

Vytvořenou žádost manažer zašle příslušnému náboráři, který zajistí úpravu a následné zveřejnění inzerátu pracovní pozice na intranetu, externím webu, nebo případně na dalších místech, s cílem nalézt co nejvíce vhodných uchazečů pro obsazovanou pozici.

Kandidáti své přihlášky zasílají prostřednictvím odpovědního formuláře, který je k dispozici přímo u zveřejněného inzerátu na externím webu organizace. Součástí přihlášky jsou základní údaje o uchazeči, datum možného nástupu do organizace, životopis a motivační dopis.

Došlé přihlášky zpracovává v první řadě náborář, který v rámci předvýběru určí vhodné kandidáty na uvedenou pozici a jejich seznam následně odešle manažerovi. Ten má k dispozici rovněž veškeré došlé přihlášky a seznam předvybraných kandidátů tak může doplnit o další uchazeče. Následně manažer odesílá náboráři seznam kandidátů, kteří mají být pozváni na přijímací pohovory, nebo assessment centra. Dále pak také seznam uchazečů, kterým má být zasláno oznámení o nepřijetí.

Po absolvování pohovorů, či assessment center, přichází na řadu výběr uchazeče. Jemu je pak učiněna nabídka zaměstnání, která je mnohdy podmíněna referencemi, ke kterým však musí být dán, dle platné legislativy, písemný souhlas.

Přijetím nabídky uchazečem začíná proces nástupu nového zaměstnance. Tento proces je rozdělen do tří oblastí. Do oblasti technické, bezpečnostní a provozní. V níže uvedené tabulce č. 4.2 jsou tyto oblasti podrobněji rozvedeny.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců je shrnut v následném obrázku č. 4.1.

Oblast technická

- podepsání a doložení všech potřebných dokumentů a dokladů
- založení nástupního listu do e-HRM
- objednání pracovní techniky (telefon, počítač,...)
- založení e-mailové schránky a přidělení telefonního čísla
- zajištění přístupů do systémů

Oblast bezpečnostní

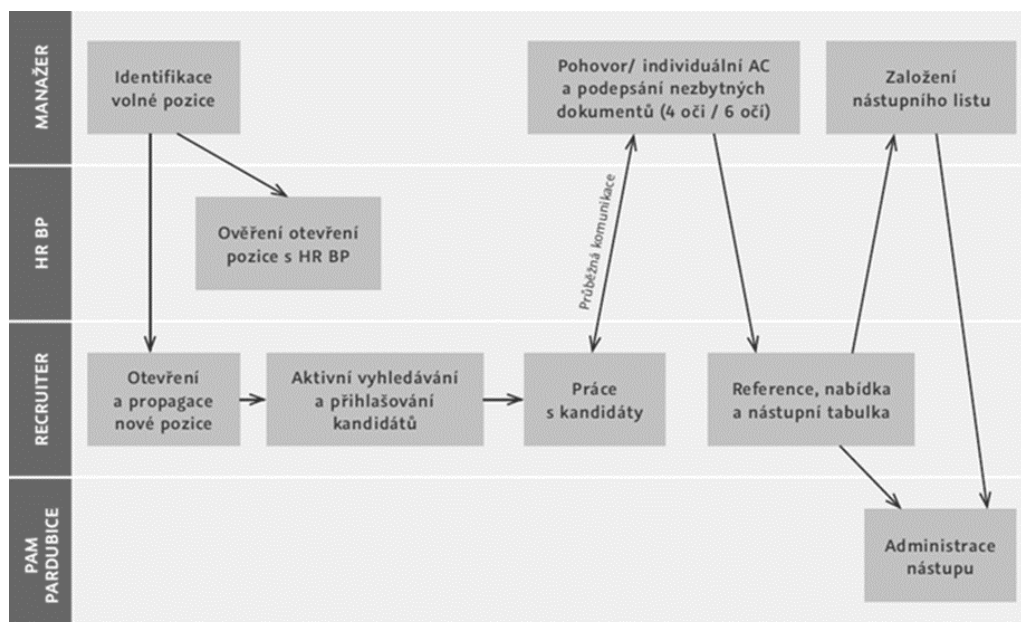
- nastavení podpisových vzorů
- seznámení s bezpečnostními směrnicemi
- seznámení s BOZP a PO

Oblast provozní

- objednání a nastavení čipové identifikační karty
- přidělení pracovního místa
- kontrola a nastavení zákonných kvalifikací
- seznámení s popisem práce a pracovní náplní
- seznámení s interními předpisy
- objednání jmenovek, vizitek a razítek

Tabulka 4.2 Oblasti procesu nástupu nových zaměstnanců

Zdroj: ČSOB, vlastní zpracování



Obrázek 4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Zdroj: intranet ČSOB

4.2 Proces adaptace zaměstnanců

Adaptační proces v organizaci začíná kontaktováním nového zaměstnance jeho manažerem. Jeho prvním úkolem je zjistit, zda nově přijatý zaměstnanec obdržel informace o místě a času úvodního školení, případně dalších prezenčních kurzů. Zároveň si také domluví termín, kdy se spolu setkají na pobočce.

První pracovní den v organizaci všichni nově nastoupivší zaměstnanci absolvují vstupní školení v Praze, které je nazýváno „Vítejte v ČSOB“. V rámci tohoto školení se zaměstnanci dozví základní klíčové informace potřebné pro start v organizaci. Ty zahrnují mimo jiné informace o organizaci, firemní kultuře, nebo například o pravidlech, kterými se organizace řídí. Dozví se také i strategii, vizi a cíle organizace. Dále pak na vstupním školení zaměstnanci získají ucelené informace o firemních benefitech a lidech, či útvarech, na které se mohou v případě potřeby obrátit.

Následující pracovní den nově nastoupivší zaměstnanec tráví na svém pracovišti. Jeho manažerem je mu představeno pracoviště a taktéž kolektiv spolupracovníků.

Organizace si uvědomuje, že u zaměstnanců, kteří mají možnost spolupracovat s mentorem, probíhá adaptace na novou pozici prokazatelně rychleji a efektivněji, než u zaměstnanců, kteří tuto podporu nemají. Z tohoto důvodu je nově nastoupivším zaměstnancům zpravidla přidělován mentor, který jim pomůže v zaškolení a jejich adaptaci v organizaci.

Manažerovou povinností, ve spolupráci s nově nastoupivším zaměstnancem, je nastavení plánu adaptace. Adaptace trvá většinou po tři měsíce, což koresponduje se zkušební dobou.

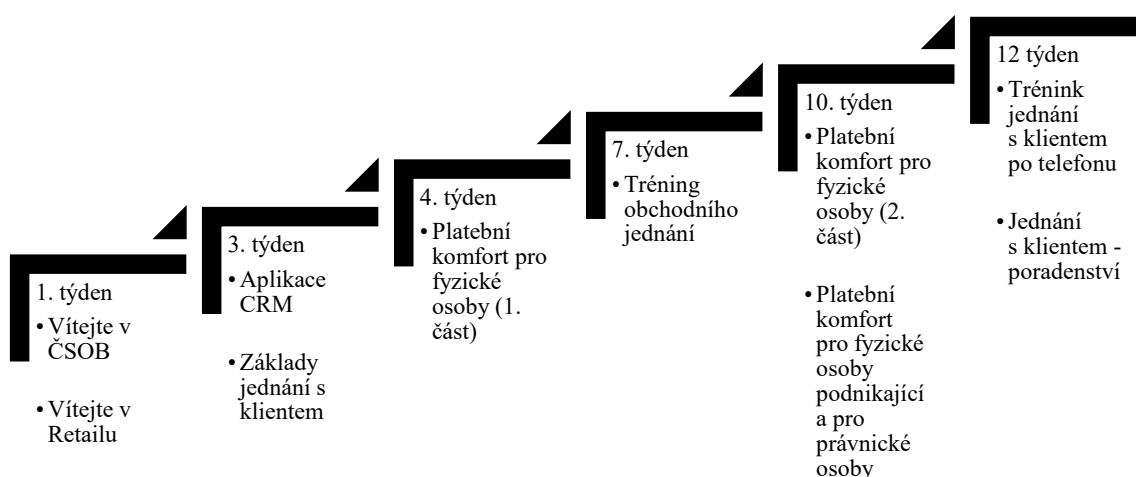
Vzdělávání probíhá formou prezenčních kurzů, samostudiem a zaškolením na pracovištích. Doplnění potřebného vzdělání, zejména certifikací, probíhá u externích subjektů s akreditací pro pořádání odborných zkoušek od České národní banky.

Zaměstnancům je hned druhý den po nástupu do organizace předán šanon „Průvodce adaptačním procesem“. Ten slouží jako materiál pro samostudium, který je následně doplňován o podrobnější informace získané na školeních. Většina pracovníků jej má i po několika letech v zaměstnání stále při sobě, protože v něm mohou nalézt cenné informace, které je však nutno průběžně aktualizovat.

Prezenční kurzy se primárně konají ve školicím středisku ČSOB EDU v budově centrály ČSOB v pražských Radlicích. Učebny jsou vybaveny moderní technikou a pro všechny je zajištěna možnost občerstvení a stravování v kuchyňkách a podnikové jídelně. Pro dojíždějící pracovníky je nabízena možnost zajištění ubytování ve smluvních hotelech.

V rámci flexibility organizace je školiteli nabízena možnost konání vybraných kurzů i v regionech. Nejvíce takových kurzů se koná v Hradci Králové, ve kterém sídlí call centrum ČSOB, díky němuž je zde velký počet nově nastoupivším zaměstnanců koncentrovaných na jednom místě.

V níže uvedené tabulce č. 4.3 je ukázána posloupnost prezenčních kurzů v rámci adaptace Klientského pracovníka retailové pobočky, jež trvá zpravidla tři měsíce.



Tabulka 4.3 Vizualizace adaptace pro klientského pracovníka

Zdroj: Interní materiály ČSOB, vlastní zpracování

Před i po absolvování prezenčních kurzů dostanou zaměstnanci úkoly a testy, které jsou plněny z jejich pracoviště přes e-HRM systém. Výstupy z těchto úkolů a testů jsou přístupné manažerům a lektorům.

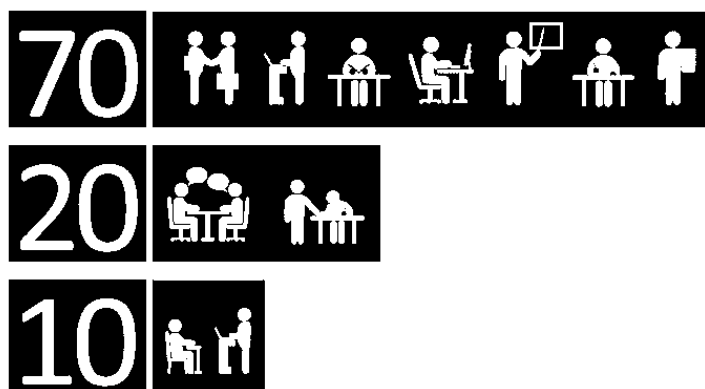
Další dny v organizaci nově nastoupivší zaměstnanec tráví zejména studiem předpisů a elektronických kurzů, které jsou potřebné pro výkon jeho práce. Na elektronické kurzy navazují elektronické testy, které prověří znalost problematiky. V případě nesplnění těchto testů je potřeba kurzy i testy absolvovat opětovně.

Zaškolením na pracovišti se rozumí opakování a prohlubování znalostí získaných na prezenčních kurzech a samostudiem ve spolupráci s mentorem. Taktéž je zaměstnanec zapojován do pracovního procesu a je veden k samostatnosti. Samotnou praxí organizace pojímá jako nejdůležitější formu vzdělávání.

Organizace uplatňuje princip rozvojového modelu 70-20-10, který publikoval v osmdesátých letech 20. století autor Morgan McCall. Dle jeho názoru, který organizace přijala za svůj, by vzdělávání mělo být tvořeno:

- 10 % prezenčními kurzy a samostudiem,
- 20 % sdílením informací s mentorem, kolegy a manažery,
- 70 % praxí a prací na projektech.

Níže uvedený obrázek č. 4.2 zobrazuje vhodnými ilustracemi možné typy pracovních činností zaměstnanců dle rozvojového modelu 70-20-10.



Obrázek 4.2 Rozvojový model 70-20-10

Zdroj: Ethos CRS, dostupné z: <https://ethoscrs.com.au/702010-2/>

Při následném vyhodnocení cílů v adaptačním období se do vyhodnocování zapojuje i přiřazený mentor se svou zpětnou vazbou. Se zaměstnancem je podrobně rozebrán jeho adaptační proces a je mu tak poskytnuta zpětná vazba.

Adaptačním procesem však vzdělávání v organizaci nekončí. Proto jsou poté stanoveny cíle na další období, které zpravidla nejsou delší, než jeden rok. Následně jsou prohlubovány již získané znalosti zaměstnanců a také jimi jsou skládány certifikační zkoušky potřebné k výkonu jejich zaměstnání.

4.3 Péče o zaměstnance

Jelikož si je organizace vědoma, že pro její udržitelný a stabilní růst jsou klíčoví právě její zaměstnanci, přikládá velký důraz péči o zaměstnance, a to ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je, aby nepřišla o své stávající zaměstnance. Druhým, aby získala zaměstnance nové. Klade tak velký důraz na zaměstnanecké vztahy, společenskou odpovědnost a zaměstnanecké benefity. Zároveň se zaměřuje na fluktuaci svých zaměstnanců a jejich kariérní posuny. Všechny zmíněné aspekty péče o zaměstnance jsou podrobněji rozebrány v níže uvedených podkapitolách.

4.3.1 Zaměstnanecké vztahy

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.4 – Strategie a cíle společnosti, pro ČSOB jsou na prvním místě Lidé. Z toho důvodu ČSOB vytvořila firemní kulturu PEARL, a od každého zaměstnance očekává chování dle jejích principů. Základy této kultury jsou všem zaměstnancům k dispozici v Etickém kodexu skupiny ČSOB, který mimo jiné dostanou v tištěné podobě v den nástupu do zaměstnání. Firemní kultura PEARL zahrnuje níže uvedených pět principů shrnutých v níže uvedené tabulce č. 4.4:

P / PERFORMANCE / VÝKONNOST
E / EMPOWERMENT / ZMOCŇOVÁNÍ
A / ACCOUNTABILITY / ZODPOVĚDNOST
R / RESPONSIVENESS / VNÍMAVOST
L / LOCAL EMBEDDEDNESS / LOKÁLNÍ UKOTVENÍ

Tabulka 4.4 Principy kultury PEARL
Zdroj: ČSOB (Etický kodex ČSOB, str. 6)

Z hlediska **výkonnosti** zaměstnanci usilují o dosahování vynikajících výsledků ve všech úkolech, čímž chtějí vymýtit průměrnost. Soustředí se primárně na své klienty a neustále zvyšují kvalitu produktů a služeb. Organizace si uvědomuje, že úsilí

zaměstnanců závisí zejména na prostředí, ve kterém svou práci vykonávají. Proto vytváří takové podmínky, které jsou pro zaměstnance přínosné.

V rámci **zmocňování si** organizace uvědomuje, že právě její zaměstnanci jí zajišťují dlouhodobý a udržitelný růst. Podporuje tak podnikatelské myšlení všech svých zaměstnanců, vítá a rozvíjí jejich talent a kreativitu. Zaměstnanci smí jménem společnosti uzavírat, rozhodovat, či schvalovat závazky, pro které jim byla udělena pravomoc.

Zodpovědnost organizace tkví především v nastavení a kontrole dodržování pravidel, která upravují oblast jejího podnikání. Jedná se například o střety zájmů, politiku darů a úplatků, o ochranu dat, nebo o ochranu svých klientů. Organizace očekává, že si její zaměstnanci uvědomují potřebu těchto pravidel, a že při kontrolní činnosti budou nápomocní a nebudou kontroly obcházet. I z toho důvodu organizace zavedla povinnost čerpání čtrnáctidenní dovolené na zotavenou v kuse každý rok, během níž se její zaměstnanci nesmí přihlašovat do systémů, ani provádět činnosti, které jsou popsány ve vnitřních směrnících.

Princip **vnímavosti** je uplatňován mezi organizací, jejími zaměstnanci, i vnějším okolím. Organizace klade důraz na pozitivní mezilidské chování, vzájemný respekt, toleranci a vnímavost. Usiluje o dobrou pověst celé skupiny a zaměřuje se na své zákazníky. U svých zaměstnanců navíc podporuje i budování týmového ducha, spolupráci a rozvoj svých zaměstnanců. Zároveň podporuje iniciativy týkající se jejich motivace (valorizace mezd, benefity, programy na podporu zaměstnanců,...). Zaměstnanci vnímají a pohotově a vstřícně reagují na návrhy, žádosti a snahy vedení, kolegů i svých zákazníků.

Lokální ukotvení zahrnuje vnímání organizace veřejností. Organizace podporuje veškeré aktivity společenské odpovědnosti, a tedy i osobní účast svých zaměstnanců na prospěšných aktivitách. V některých případech jsou tyto aktivity realizovány i za přítomnosti jejich obchodních partnerů a klientů.

Chování v souladu s Etickým kodexem organizace považuje za základ jejího úspěšného fungování. Skrze výše zmíněné principy usiluje o to, aby byla veřejností vnímaná jako společnost respektující, vnímavá a orientovaná na výsledek. Celá skupina KBC se pak dále snaží všechny své zaměstnance sjednotit jako jednu velkou rodinu, nazývanou „Team Blue“. Základní myšlenka „Team Blue“ je uvedena v obrázku 4.3.



Modrá je barva, která propojuje zaměstnance všech oddělení napříč zeměmi skupiny KBC do jednoho velkého týmu: Team Blue. Team Blue odkazuje také na pocit sounáležitosti se skupinou KBC a dává nám možnost být pyšní na svého zaměstnavatele.

Obrázek 4.3 We are Team Blue

Zdroj: Intranet ČSOB

4.3.2 Společenská odpovědnost

Dle managementu ČSOB jsou Lidé vždy na prvním místě. A to se týká nejen klientů a zaměstnanců, ale také celé společnosti. Společenské odpovědnosti dává ČSOB velkou váhu. Organizace, včetně jejích zaměstnanců, se zabývá celou řadou prospěšných aktivit, které zohledňují zájmy společnosti v České republice, tedy v místě, kde organizace působí. Do některých aktivit zapojuje přímo i své obchodní partnery a klienty.

Jednotlivé aktivity z oblasti společenské odpovědnosti jsou v ČSOB realizovány ve čtyřech strategických pilířích odpovědného podnikání. Ty tvoří oblasti:

- finanční gramotnosti,
- longevity (podpora seniorů, hendikepovaných osob, aj.),
- podpory podnikání,
- a environmentální odpovědnosti.

V následujících čtyřech odrážkách jsou uvedeny vybrané aktivity společenské odpovědnosti zařazené do výše uvedených pilířů.

1) Finanční vzdělávání pro školy

ČSOB dlouhodobě podporuje vzdělávání, zejména pak zvyšování finanční gramotnosti a povědomí o bezpečném chování v online prostředí. Zaměstnanci ČSOB ve spolupráci s Policií ČR pravidelně docházejí do základních a středních škol, kde bezúplatně vyučují finanční gramotnost a digitální bezpečnost. Díky této činnosti pomáhají dětem, rodičům i učitelům ve vzdělávání.

2) ČSOB pomáhá regionům

V rámci tohoto programu ČSOB společně s širokou veřejností podpořila více než 700 projektů po celé České republice, které získali více než 34 milionů korun. Tento program je určen výhradně nekomerčním projektům neziskových a příspěvkových organizací.

Navíc ČSOB nabízí všem neziskovým organizacím účet zdarma, bez jakýchkoliv poplatků a s mnohými dalšími výhodami.

3) Start it @ČSOB, Průvodce podnikáním

Jedná se o akcelerační program sloužící na podporu začínajících malých a středních podnikatelů. Vybraným startupům ČSOB poskytl například:

- mentoringový program zkušených podnikatelů,
- konzultace právních, účetních, či marketingových expertů,
- sérii workshopů,
- práci v Impact Hubu,
- nebo například pomoc se získáním zakázek.

Dále také provozuje portál www.pruvodcepodnikanim.cz, který slouží začínajícím podnikatelům a malým firmám k získání relevantních a kvalitních informací o podnikání na jednom místě, nebo například ucelený přehled o povinnostech zaměstnavatele.

4) Udržitelnost

Celá organizace snižuje množství odpadu, využívá obnovitelné zdroje energie a v poslední době například přestala financovat uhelné elektrárny. V roce 2019 ČSOB dokončila stavbu ČSOB kampusu, který splňuje ty nejvyšší ekologické standardy. Budovy v kampusu například využívají dešťovou vodu, nebo energii z vlastních geotermálních vrtů.

Zejména pobočková síť dosahuje velkých úspor například ve spotřebě papíru, které zapříčinil přechod na elektronickou dokumentaci. V roce 2018 se jeho spotřeba snížila meziročně o 100 tun.

Zároveň organizace investovala nemalé prostředky do instalace LED osvětlení a mnohých dalších projektů, které si kladou za cíl odpovědný přístup k životnímu prostředí.

V rámci projektu „Team Blue goes green“ jsou pořádány výzvy, které mají za cíl snižování emisí CO₂, cirkulární ekonomii a také čištění přírody. Do těchto výzev jsou zapojeni zaměstnanci, a dále také přátelé, rodiny a klienti těchto zaměstnanců. KBC za každého zaměstnance, který se zúčastní alespoň jedné aktivity, zasadí strom, a vytvoří tak Team Blue les v zemích KBC.

4.3.3 Zaměstnanecké benefity

ČSOB má propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů. Pro své zaměstnance soustřeďuje veškeré benefity na jednom místě, a to na firemním intranetu. Celou řadu z nich však publikuje i na svých webových stránkách, a to s cílem zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání, které tato nabídka jistě může taktéž zaujmout.

Na tomto místě jsou shrnuty vybrané benefity, které zaměstnání v této organizaci přináší, a které tedy mohou zaměstnanci organizace využít:

1) Dny volna

Nad rámec zákonem stanovené doby poskytuje ČSOB ročně 5 dnů dovolené navíc a 5 dnů zdravotního volna. Rovněž nad rámec Zákoníku práce také poskytuje volno pro osamělé rodiče – samoživitele a těhotné ženy před nástupem na mateřskou dovolenou.

Jeden den v roce mohou zaměstnanci využít placené volno na tzv. „dobrovolnický den“. Ten, jak již název napovídá, podporuje různé prospěšné aktivity v rámci společenské odpovědnosti.

2) Finanční příspěvky

Po zkušební době zaměstnancům, stejně jako většina firem, ČSOB přispívá až 1000,- Kč měsíčně na životní pojištění a až 600,- Kč měsíčně na penzijní připojištění. Oba produkty si lze zároveň v síti ČSOB také sjednat.

3) Produkty skupiny

Stejně tak mají všichni zaměstnanci možnost využít zvýhodnění u všech produktů skupiny ČSOB. To mimo jiné zahrnuje vedení účtu zdarma, zvýhodněné sazby u spořicíh účtů, půjček a hypoték. Dále také výrazné slevy v oblasti pojištění, investic, nebo například leasingu.

4) Pojištění odpovědnosti vůči zaměstnavateli

V rámci hromadného pojištění odpovědnosti mají zaměstnanci pobočkové sítě téměř zdarma pojištění odpovědnosti vůči zaměstnavateli. To se vztahuje například na neúmyslné chyby při sjednávání smluv s klienty, nebo na nechtěné poškození majetku banky.

5) Slevy u partnerů

Nejen produkty skupiny jsou však zvýhodněné. Vzhledem k velikosti organizace ČSOB vyjednala s mnohými svými obchodními partnery zvýhodněné podmínky pro své zaměstnance. Jedná se zejména o telefonní operátory, prodejce různých dalších produktů a služeb, divadel, nebo například zoologické zahrady.

6) Benefit plus

Benefit plus není jen o cafeterii a daňových úsporách. Jako jedna z mála platform spojuje kartu benefitní se stravenkou kartou. Organizace poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč za každý odpracovaný den.

Nemalou sumu vkládá také do benefitního systému, kde zaměstnanci mohou načerpané prostředky následně využít na různé sportovní, kulturní, či jiné aktivity.

7) MultiSport karta

Zaměstnancům se taktéž nabízí i možnost využít zvýhodněné MultiSport karty, která umožňuje denně jeden volný vstup v síti více než 2.400 sportovních a relaxačních zařízení, která nabízejí přes 260 druhů aktivit.

8) Firemní akce

Aby si zaměstnanci na čas od práce také odpočinuli a zároveň utužili pracovní kolektivy a potkali se v jiném než pracovním prostředí, zaměstnavatel jim nabízí financování teambuildingů, vánočních večírků, či jiných společenských akcí. Pro celou společnost také organizuje zimní a letní bankovní hry, které se těší velké účasti všech zaměstnanců.

9) Darování krve

Jelikož ČSOB podporuje všechny aktivity spojené se společenskou odpovědností, podporuje rovněž i darování krve. Na centrále v Radlicích je dokonce v určité dny i odběrové centrum, tudíž zaměstnanci nemusí jet na transfuzní oddělení nemocnic, ale mohou využít odběru přímo na svém pracovišti.

Protože si zaměstnanců, kteří darují krev, ČSOB váží, každoročně jim zasílá poděkování a malý dárek ve formě poukázek do lékáren, nebo například lahví červených vín.

10) Vzdělávací kurzy a certifikace

Je také možné využít různých vzdělávacích kurzů, či certifikací, plně hrazených ČSOB, které slouží k osobnímu rozvoji všech zaměstnanců. V poslední době přibývá kurzů, kde zaměstnanci školí zaměstnance. Řídí se tak pravidlem „posuň to dál“. To jinými slovy znamená, že kdokoliv se může dozvědět například jak sestavit počítač, nebo jak funguje cloudové úložiště.

Pravdou je, že některé kurzy, či certifikace jsou potřebné k výkonu povolání, a proto jsou tedy pro zaměstnance povinné. Avšak tyto kurzy a certifikace zůstanou platné i v případě, že se zaměstnanec rozhodne z této organizace odejít. Absolvováním povinných certifikací zvýší zaměstnanec svou hodnotu na trhu práce.

Těchto deset zmíněných bodů samozřejmě neobsáhlo, a ani zdaleka obsáhnout nemůže, všechny benefity poskytované ČSOB. Každý zaměstnanec si jistě najde své další – vlastní benefity. Pro někoho je benefitem, že může pracovat z domova a využívat tedy homeoffice. Pro dalšího je to možnost firemního automobilu, notebooku, telefonu,

či vlastní kanceláře. Celá organizace se však snaží být co nejvíce vstřícná svým zaměstnancům a pozitivně vnímá jakékoliv další návrhy firemních benefitů.

4.4 Fluktuace zaměstnanců a kariérní posuny

Jelikož celá skupina ČSOB zaměstnává k datu 1. 4. 2020 více než 8.600 zaměstnanců, je jisté, že poměrně často jsou řešeny odchody stávajících a nástupy nových zaměstnanců.

Celá organizace si uvědomuje, jak jsou tyto procesy finančně i časově nákladné. Proto se logicky snaží pravděpodobnost odchodů zaměstnanců co nejvíce snížit. V níže uvedeném obrázku 4.4 je shrnuta věková struktura zaměstnanců, která je aktuální k datu 31. 12. 2018.



Obrázek 4.4 Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: ČSOB (Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB za rok 2018, str. 9)

Organizace dělá vše pro to, aby všichni zaměstnanci mohli využívat výhod flexibility, podporuje je a naslouchá jim. Zároveň si uvědomuje, že právě její zaměstnanci jsou její hlavní oporou. I z tohoto důvodu přikládá velkou váhu následujícím programům zaměřených na podporu jednotlivých skupin zaměstnanců:

1) Program pro rodiče

V roce 2018 měla banka ca 1000 zaměstnanců, kteří byli v té době na mateřské, nebo rodičovské dovolené. Z toho více, než 10 % pracovalo, nebo stále pracuje, v Programu pro rodiče. Cílem tohoto projektu je zejména udržení kontaktu této skupiny zaměstnanců s bankou. ČSOB nabízí takovým

zaměstnancům možnost pracovního uplatnění formou částečných pracovních úvazků, nebo práci na dohodu o provedení práce, či pracovní činnosti.

2) 55+, aneb zkušenosti výhodou

Více, než 11 % všech zaměstnanců je ve věkové skupině 55+. Organizace si je vědoma, že právě věková pestrost týmů podporuje jejich stabilitu. Starší i mladší generace může vzájemně sdílet své zkušenosti a dovednosti z různých oblastí a naplno tak využít své potenciály.

Rovněž lze zde využít zkrácených úvazků a také diskusi nad tématy, jako je například prevence proti vyhoření, příprava na odchod do důchodu, či diskusi nad tématem mezigeneračních rozdílů.

3) Studuj a pracuj

V tomto programu jde většinou o jedny z prvních pracovních příležitostí pro studenty středních a vysokých škol. ČSOB se tímto programem snaží podchytit talentované studenty a v rámci programu Studuj a pracuj, Trainee programů, brigád, stáží, či jiných aktivit, poskytuje studentům praxi, která je v dnešní době všemi zaměstnavateli požadovaná, a bude mít jistě své místo v životopisech.

Tato praxe je zde také adekvátně finančně ohodnocená. Většině studentů zapojených do tohoto programu rovněž ČSOB nabídne po úspěšném absolvování školy i nabídku práce.

4) Sabbatical

Jinými slovy „tvůrčí volno“. Mohou jej využít všichni zaměstnanci, kteří v bance pracují více než 8 let. Obzvláště pro mladé lidi je osm let dlouhá doba. Nicméně přibližně

49 % zaměstnanců pracuje v ČSOB více než 8 let,

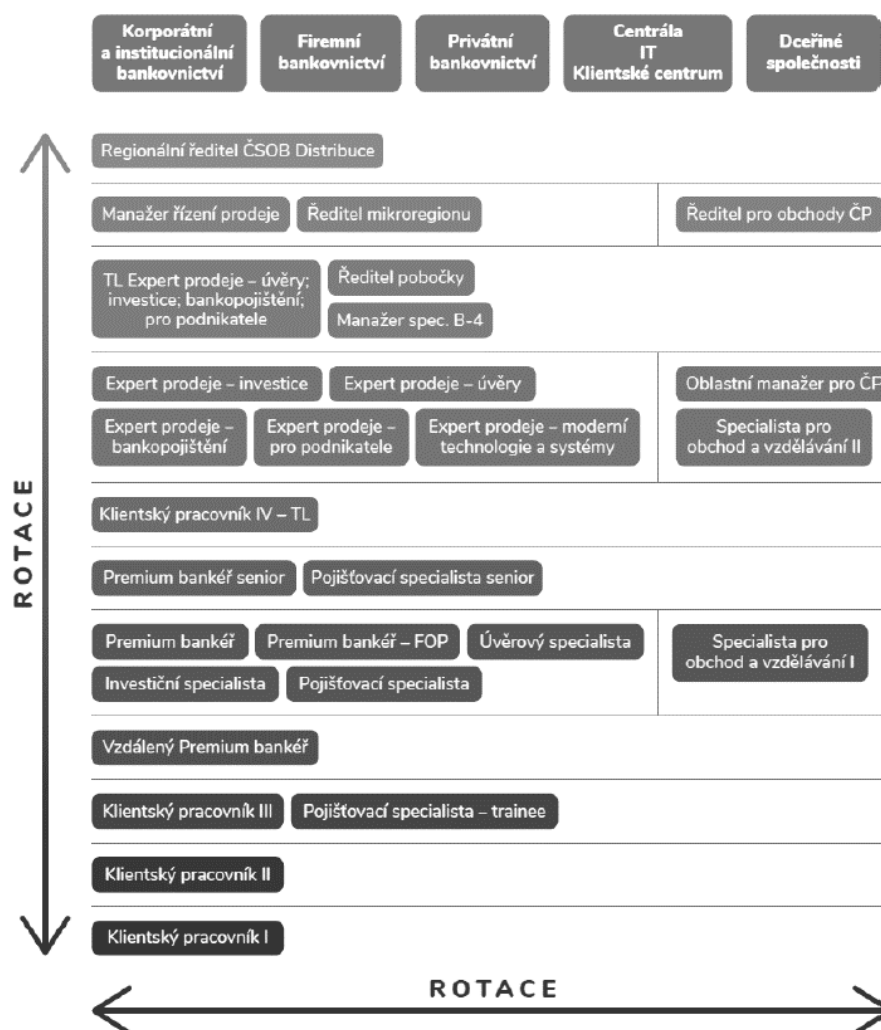
a proto je toto volno hojně využíváno. ČSOB nabízí svým zaměstnancům toto volno maximálně jednou za tři roky v délce trvání až čtyř týdnů a je částečně placeno zaměstnavatelem.

5) Stáže v jednotlivých útvech

V rámci interních stáží mohou zaměstnanci poznat agendy, nebo procesy jednotlivých útvarů ČSOB. Mohou se tedy inspirovat, prohloubit spolupráci s jednotlivými útvary banky, distribuční sítí a dceřinými společnostmi.

6) Druhá kariéra

Ne každý si vybere napoprvé ideální zaměstnání. Zároveň ne všichni zaměstnanci vydrží dělat stejnou práci po celý svůj život. Proto ČSOB podporuje a nabízí svým zaměstnancům interní rotace mezi všemi útvary skupiny ČSOB, nebo také program takzvané „kariérní stezky“, který umožňuje posunout se na odbornější pozici, či na pozici vedoucí. Možnosti rotace v rámci retailové pobočkové sítě jsou přehledně znázorněny v obrázku č. 4.5.

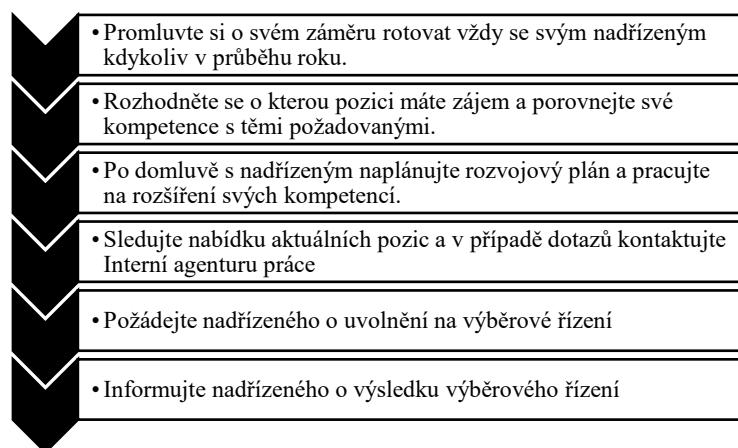


Obrázek 4.5 Rotace v rámci Retailové sítě ČSOB

Zdroj: Interní web ČSOB

Oddělením náboru byla zřízena „Agentura práce“, která má ambici fungovat jako akcelérátor interních rotací na pracovním trhu ČSOB. Dalším cílem interní agentury práce je poskytování kvalitního poradenství rodičům vracejícím se z rodičovské dovolené a zaměstnancům dotčeným organizační změnou.

V níže uvedené tabulce č. 4.5 jsou uvedeny kroky procesu rotace uveřejněné na interních stránkách Agentury práce.



Tabulka 4.5 Proces rotace pro zaměstnance

Zdroj: Interní web ČSOB, vlastní zpracování

Celá skupina ČSOB si klade za cíl udržení si svých zaměstnanců a úplné využití jejich potenciálů. Naplňuje jej prostřednictvím firemní kultury, benefitů, mzdového ohodnocení a v neposlední řadě i výše uvedených programů.

Výše uvedená skutečnost, že téměř polovina zaměstnanců organizace je v ní zaměstnána déle než 8 let, značí, že se organizaci tento cíl daří naplňovat.

Následující podkapitola se věnuje analýze dotazníkového šetření, které zastřešuje všechna předešlá témata a je stěžejním prvkem této práce.

4.5 Dotazníkové šetření

V organizaci byl proveden kvantitativní zaměstnanecký průzkum formou dotazníkového šetření. Anonymní dotazník, který je uveden v příloze, tvořilo celkem

30 otázek, které byly logicky členěny do čtyř sekcí. Otázky se týkaly přijímacího řízení, adaptace, benefitů a obecných informací osoby respondenta. Závěr dotazníku tvořilo poděkování respondentům za jeho vyplnění, a také cesta, kterou se lze dostat k, v dotazníku zmíněným, benefitům v rámci intranetu ČSOB.

Dotazníky byly distribuovány mezi nově nastoupivší zaměstnance, kteří nastoupili interně, či externě do pobočkové sítě, nebo klientského centra od 1. ledna 2019 do 16. března 2020. Bylo osloveno celkem 564 zaměstnanců, kteří byli k 16. březnu 2020 v aktivním stavu vůči organizaci.

Samotná distribuce dotazníku proběhla zasláním e-mailů dotyčným zaměstnancům. Následné vyplňování dotazníku probíhalo skrze platformu Microsoft Forms v období od 16. března 2020 do 9. dubna 2020. Respondenti tak mohli dotazník vyplňovat na stolních i mobilních zařízeních bez nutnosti stažení aplikace.

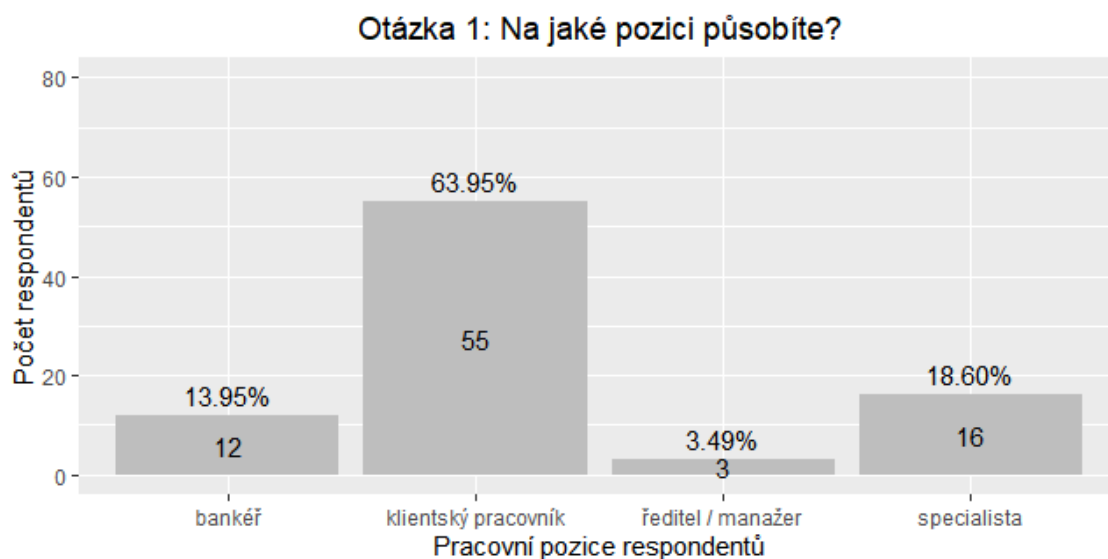
Dle Reichel (2009, str. 120) je návratnost takto zaslaných dotazníků cca 5 – 20 %. Dotazník vyplnilo celkem 91 respondentů. Jeho návratnost dosáhla 16 %, což se blíží horní hranici teoretické návratnosti. Pět dotazníků však bylo vyřazeno z důvodu vyplnění jinou než cílovou skupinou.

Cílem dotazníku bylo prověřit, zda teoreticky formulované aspekty, pokrývající zkoumanou oblast, jsou organizací aplikovány u nově nastoupivších zaměstnanců, a také osvěta nově nastoupivších zaměstnanců, především v oblasti benefitů.

Analýza dotazníkového šetření proběhla za pomoci tabulkového softwaru Microsoft Excel a statistického softwaru R. Statistické výpočty a grafy byly provedeny výhradně za pomoci softwaru R.

Největší skupina respondentů dotazníku je tvořena klientskými pracovníky, následovanými specialisty a bankéři. Naopak nejmenší skupina je tvořena řediteli a manažery. Procentuální rozdělení respondentů do skupin koresponduje s rozdělením nově nastoupivších zaměstnanců do pobočkové sítě a klientského centra ČSOB.

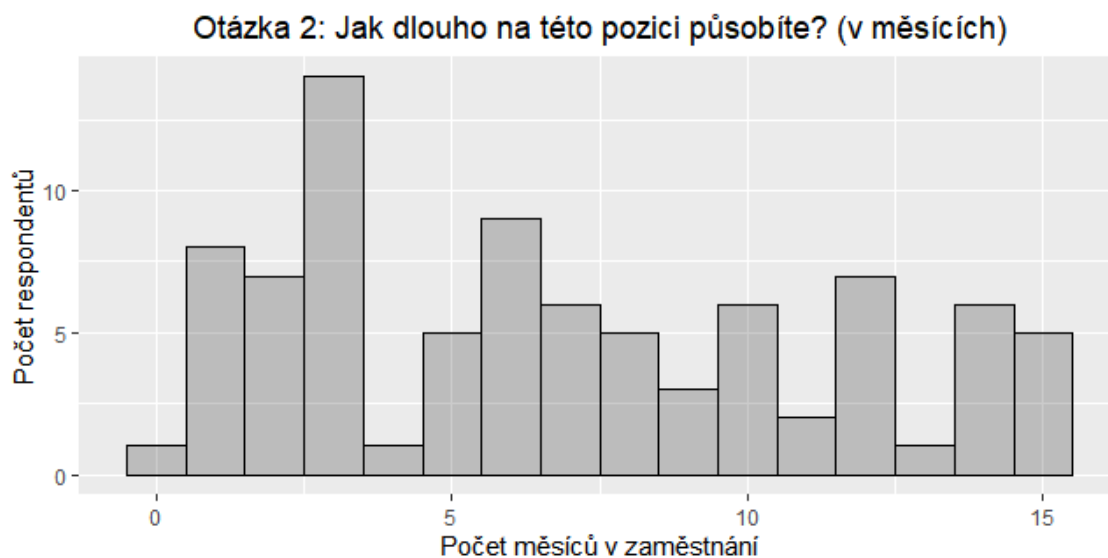
Objektivita dotazníkového šetření je zajištěna zastoupením všech výše uvedených skupin zaměstnanců ve vhodném procentuálním zastoupení výše uvedených skupin. Celkové rozdělení respondentů je zobrazeno v níže uvedeném grafu 4.1.



Graf 4.1 Na jaké pozici působíte?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Druhá otázka dotazníku se zabývala délkou působení pracovníků na jejich současné pozici. Respondenti uvedli, že na svých pozicích působí od 0 do 15 měsíců, což koresponduje s cílovou skupinou dotazníku. Shrnutí odpovědí respondentů je zobrazeno v níže uvedeném grafu 4.2.

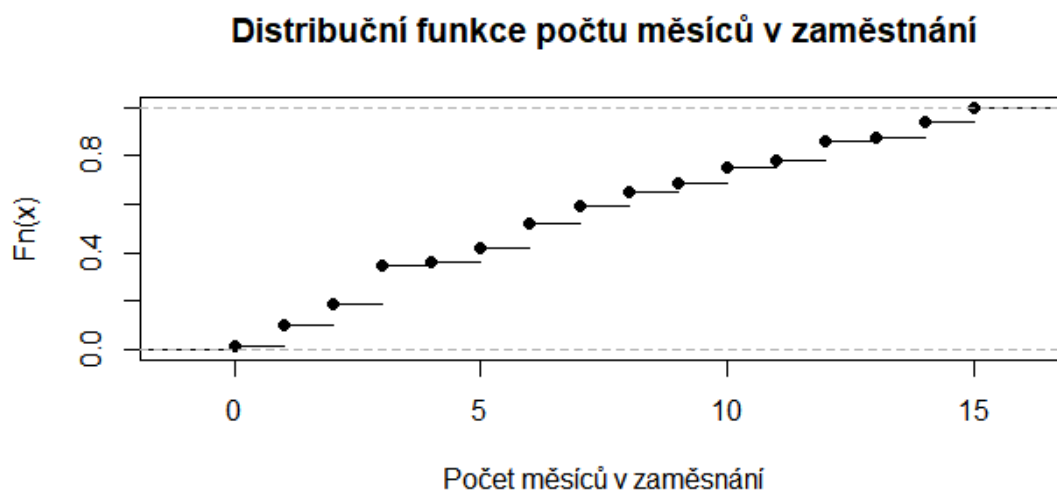


Graf 4.2 Jak dlouho na této pozici působíte? (v měsících)

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na základě odpovědí respondentů byla zkoumána hypotéza, zda se jejich odpovědi řídí rovnoměrným rozdělením pravděpodobnosti, které přiřazuje všem hodnotám náhodné veličiny stejnou pravděpodobnost. Testováním za pomoci

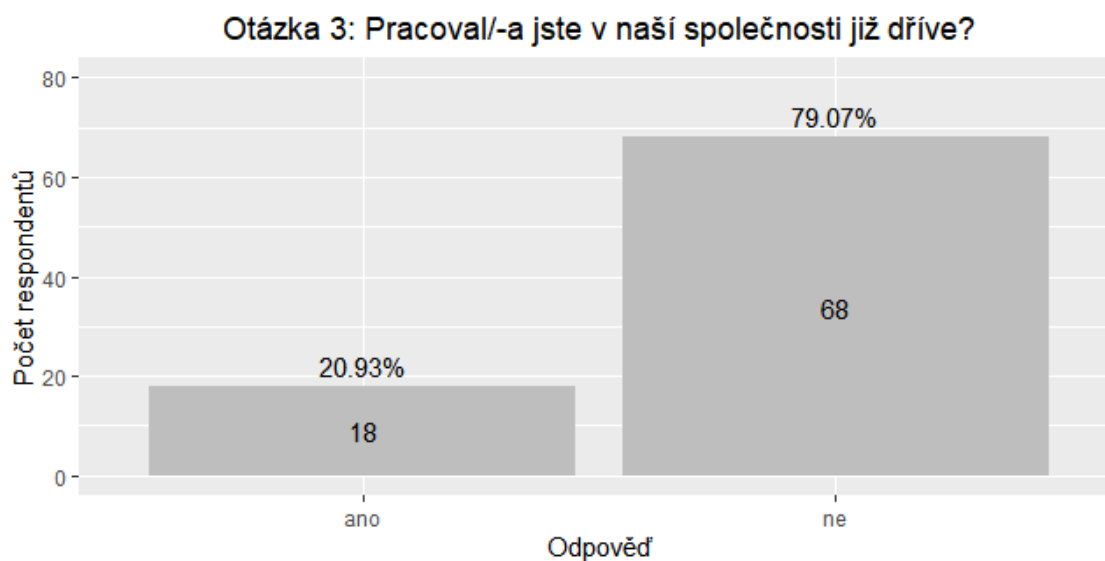
Kolmogorova – Smirnova testu bylo zjištěno, že výše uvedenou hypotézu nemůžeme zamítnout na hladině významnosti 5 %. Výpočtem byly získány hodnoty testu: $D = 0.16118$, $p\text{-value} = 0.02294$. Pro názornou ilustraci je v níže uvedeném grafu 4.3 zobrazena distribuční funkce počtu měsíců v zaměstnání týkající se všech respondentů.



Graf 4.3 Distribuční funkce počtu měsíců v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Cílem třetí otázky bylo zjištění procentuálního zastoupení počtu nově nastoupivších zaměstnanců, kteří využili možnost interních rotací. Odpovědi respondentů jsou shrnuty v níže uvedeném grafu 4.4.



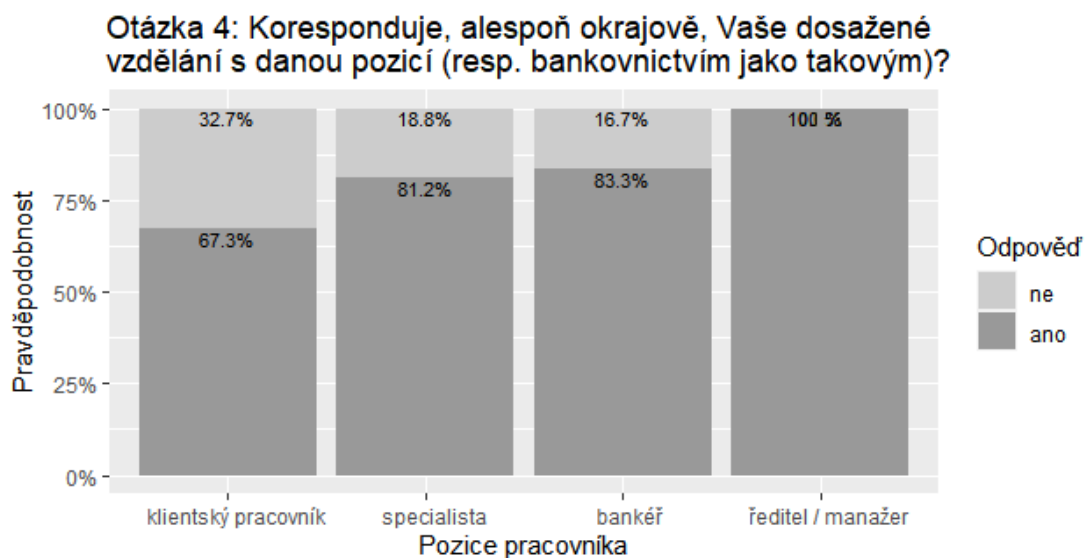
Graf 4.4 Pracoval/-a jste v naší společnosti již dříve?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Testováním byla zamítnuta hypotéza závislosti tohoto faktoru s rozdělením do jednotlivých skupin respondentů a dle pohlaví a věku respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více, než 20 % nově nastoupivších zaměstnanců již dříve v organizaci pracovalo, a tudíž využilo možnosti interních rotací.

Čtvrtá otázka měla za úkol zjištění, zda vzdělání respondentů, alespoň okrajově, koresponduje s jejich současnou pozicí. Z celého zkoumaného souboru 72 % respondentů uvedlo, že jejich vzdělání koresponduje s jejich současnou pozicí.

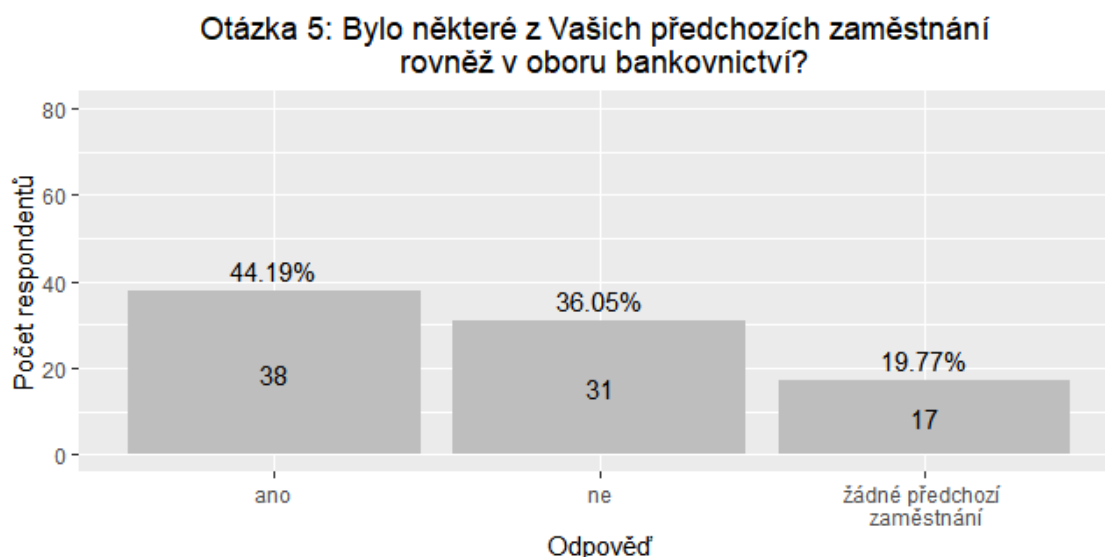
Následné testování prokázalo, že existuje statistická závislost mezi rozdělením do jednotlivých skupin respondentů a tímto faktorem. V grafu 4.5 lze rozpoznat, že čím odbornější pracovní pozice je, tím je větší pravděpodobnost, že nově nastoupivší zaměstnanec bude mít dosažené vzdělání korespondující s danou pozicí. Vzhledem k rozsahu výběrového souboru však je otázkou, zda lze tento úsudek vztáhnout i obecně na celý soubor.



Graf 4.5 Koresponduje, alespoň okrajově, Vaše dosažené vzdělání s danou pozicí?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

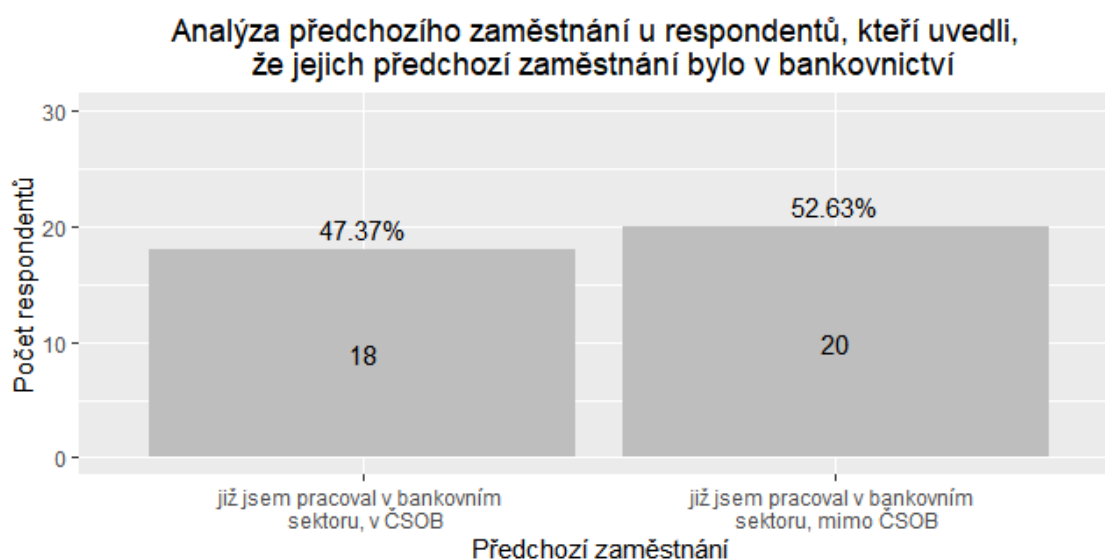
Pátá otázka se zabývala předchozím zaměstnáním respondentů. Jak je z níže uvedeného grafu 4.6 patrné, téměř 20 % nově nastoupivších zaměstnanců v organizaci si vybralo ČSOB jako svého prvního zaměstnavatele. U 44 % respondentů bylo jejich předchozí zaměstnání rovněž v bankovním sektoru.



Graf 4.6 Bylo některé z Vašich předchozích zaměstnání rovněž v oboru bankovníctví?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

U otázky č. 3 (Otázka 3: Pracoval/-a jste v naší společnosti již dříve?), 18 respondentů uvedlo, že již dříve pracovali v ČSOB. Touto skupinou zaměstnanců byla s největší pravděpodobností zvolena odpověď „ano“ na otázku č. 5. Tato úvaha podporuje hypotézu, že více než polovina respondentů, která v minulosti pracovala v bankovním sektoru, a hledala nové zaměstnání, či možnost rotace, nebo kariérního růstu v bankovním sektoru, se rozhodla změnit zaměstnavatele a vybrala si právě ČSOB. Přesné údaje k této hypotéze jsou uvedeny v grafu č. 4.7



Graf 4.7 Analýza předchozího zaměstnání u respondentů, kteří uvedli, že jejich předchozí zaměstnání bylo v bankovníctví.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Šestá otázka byla určena respondentům, kteří měli již před nástupem do organizace pracovní zkušenosti. Respondenti odpovídali na otázku: „Co Vás přimělo z předchozího zaměstnání odejít, a proč jste si zvolili právě bankovní sektor?“ V níže uvedené tabulce 4.6 jsou přehledně shrnuty nejčastější odpovědi respondentů.

Proč jste si zvolili bankovní sektor?	Co Vás přinutilo z předchozího zaměstnání odejít?
<ul style="list-style-type: none"> • dosažené vzdělání ekonomického zaměření • osobní zájem o finance a bankovníctví • stabilita a zázemí bankovního sektoru • standardní pracovní doba • vyšší mzdové ohodnocení • pracovní benefity • práce s lidmi • možnost kariérního růstu • flexibilita 	<ul style="list-style-type: none"> • náplň práce • špatný kolektiv spolupracovníků • neshody s vedením, nebo nadřízeným • nízké mzdové ohodnocení • organizační změny, propouštění • nemožnost zkrácených úvazků • směnnost provozu • vysoké množství přesčasových hodin • nutnost změny • vyhoření

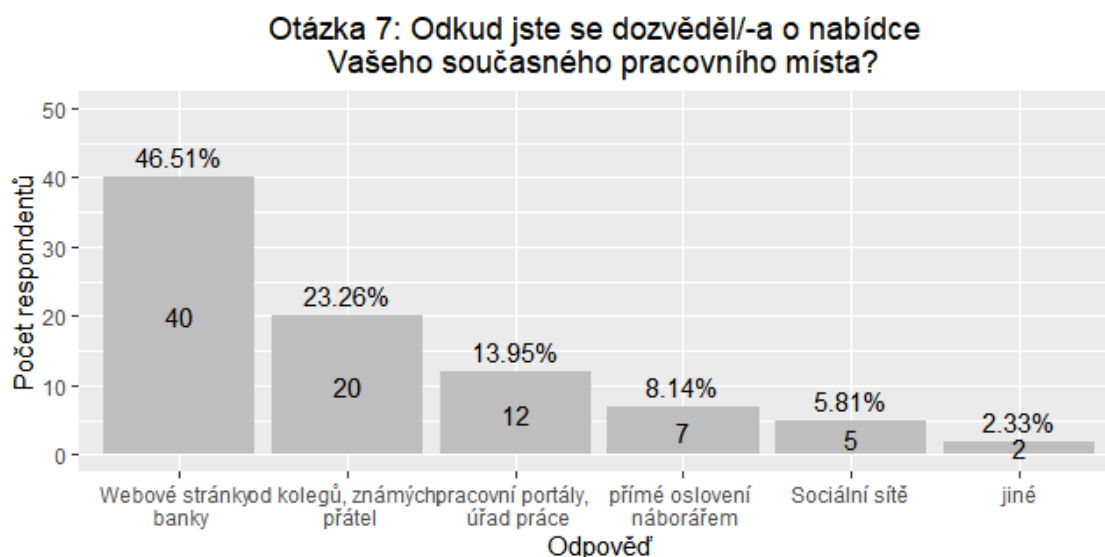
Tabulka 4.6 Co Vás přimělo z předchozího zaměstnání odejít, a proč jste si zvolili právě bankovní sektor?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V sedmé otázce bylo respondenty zodpovězeno, odkud se dozvěděli o nabídce jejich současného pracovního místa. Respondenti měli možnost uvést více možností odpovědí, případně odpověď vlastní.

Následnou analýzou odpovědí bylo zjištěno, že někteří respondenti (9 respondentů), kteří dříve nepracovali v organizaci, se o nabídce zaměstnání dozvěděli z intranetu, což je zavádějící. Proto při dalším zkoumání byly odpovědi „z intranetu“ nahrazeny odpovědí „z webových stránek banky“.

I přes volnost odpovědí u této otázky většina respondentů uvedla pouze jednu odpověď. Pouze šest respondentů uvedlo současně dvě odpovědi. Při konstrukci grafu bylo u těchto respondentů užito aritmetického průměru u jejich odpovědí, aby celkový součet odpovídal počtu respondentů. Výstupem analýzy odpovědí je níže uvedený graf 4.8.



Graf 4.8 Odkud jste se dozvěděl/-a o nabídce Vašeho současného pracovního místa?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Osmá otázka: „Co Vás na nabídce pracovního místa nejvíce zaujalo?“ byla otázkou s volnou odpovědí. V níže uvedené tabulce 4.7 jsou přehledně shrnuty nejčastější odpovědi respondentů.

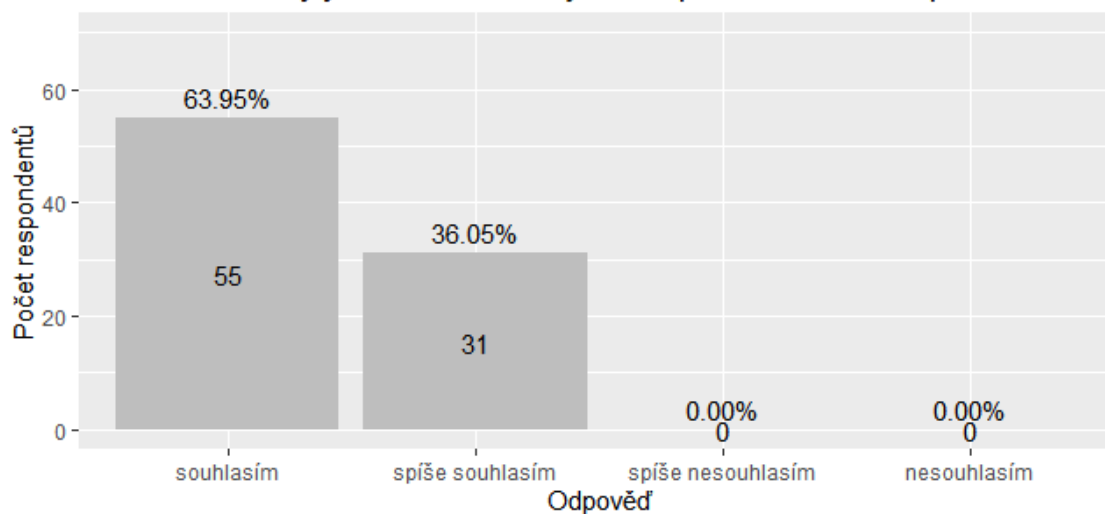
Co Vás na nabídce pracovního místa nejvíce zaujalo?
<ul style="list-style-type: none"> • stabilita organizace a stálost zaměstnání • možnost osobního a kariérního rozvoje • práce s lidmi (klienty) • práce v bance • práce v místě bydliště • benefity • flexibilita

Tabulka 4.7 Co Vás na nabídce pracovního místa nejvíce zaujalo?

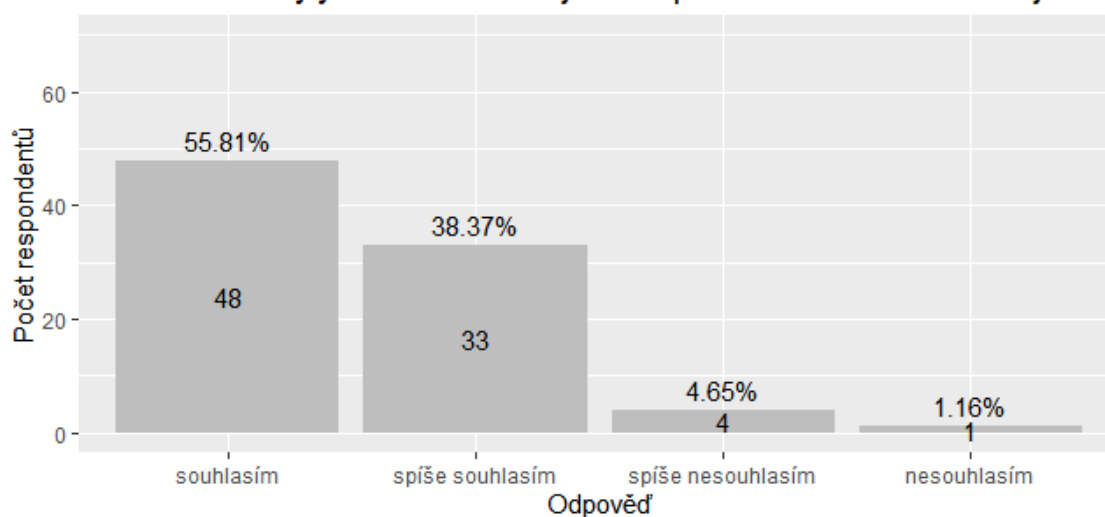
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Devátá otázka se týkala hodnocení jednotlivých částí přijímacího řízení. Respondentům byly položeny tři podotázky, a jejich odpovědi jsou shrnuty v níže uvedených grafech, souhrnně označovaných jako graf 4.9.

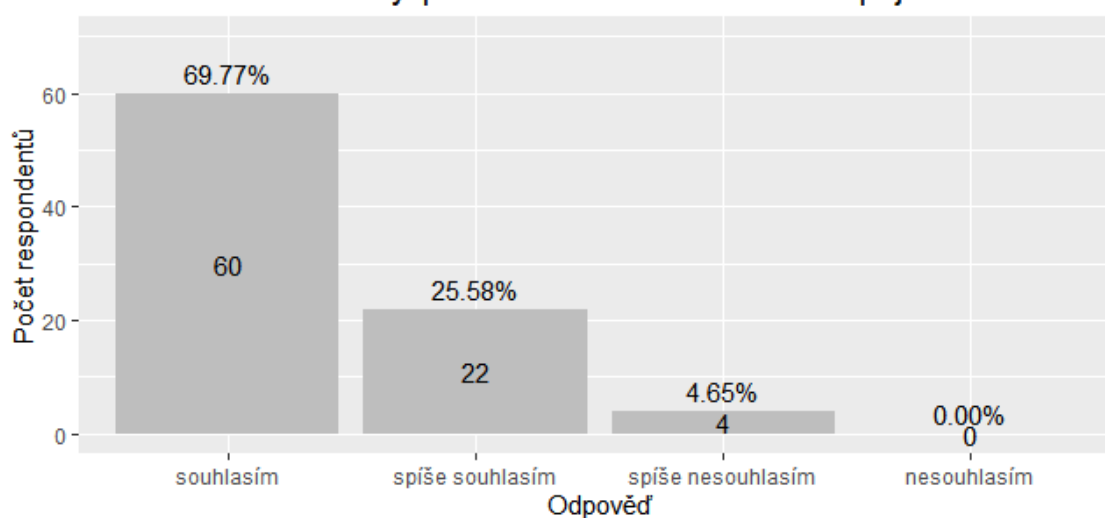
Otázka 9.1: Byly informace zveřejněné v pracovní nabídce přehledné?



Otázka 9.2: Byly informace zveřejněné v pracovní nabídce dostačující?



Otázka 9.3: Byl pohovor / assessment centrum příjemné?



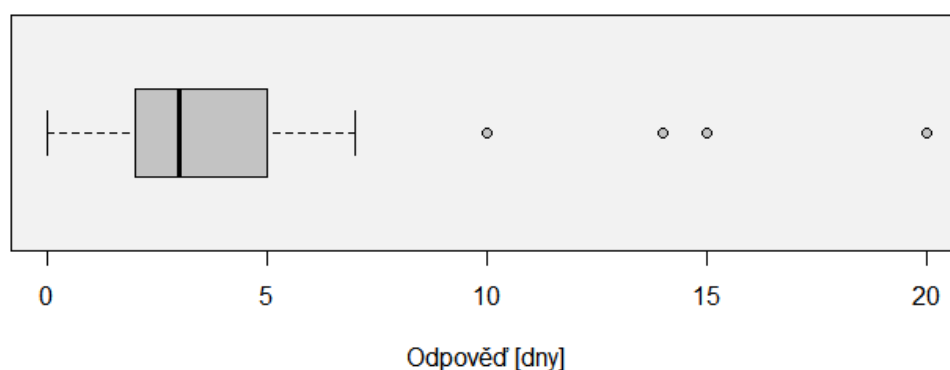
Graf 4.9 Hodnocení jednotlivých částí přijímacího řízení

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Desátá otázka završovala oblast týkající se přijímacího řízení. Respondentům byla položena otázka, ve které měli uvést, za jak dlouho přišla odezva od personálního oddělení, po jejich reakci na pracovní nabídku.

Respondenty byly uvedeny odpovědi od nula do dvaceti dnů. Pro interpretaci výsledků je využito boxplotu, který je uveden v níže uvedeném grafu 4.10.

Otázka 10: Za jak dlouho přišla odezva od personálního oddělení?



Graf 4.10 Za jak dlouho přišla odezva od personálního oddělení?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

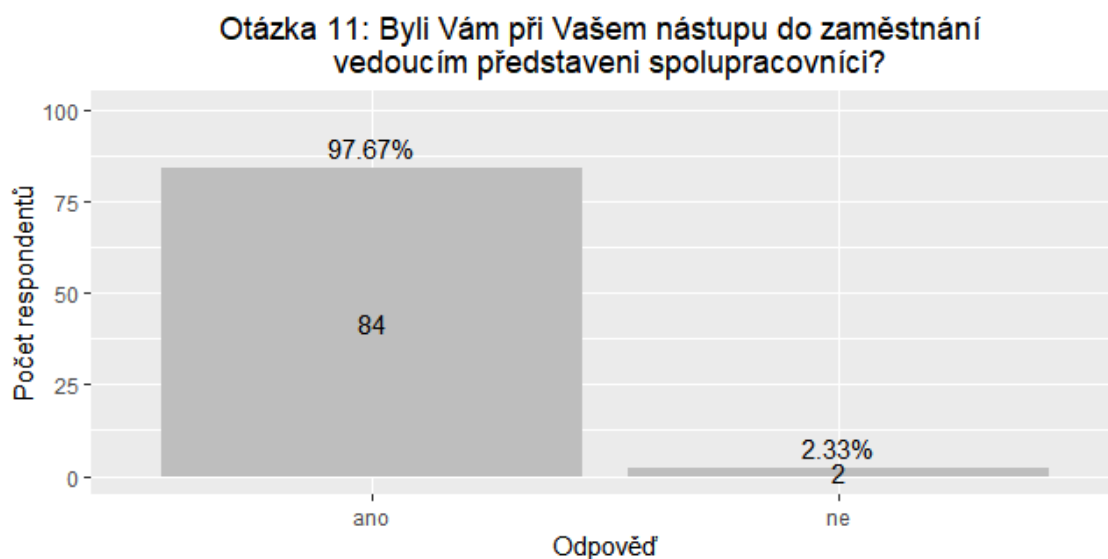
Níže uvedená tabulka 4.8 doplňuje výše uvedený boxplot o hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 10. Tabulka shrnuje minimum a maximum, hodnoty 1. a 3. kvartilu, medián a průměr respondenty uvedených hodnot.

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	2.000	3.000	4.291	5.000	20.000

Tabulka 4.8 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 10

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

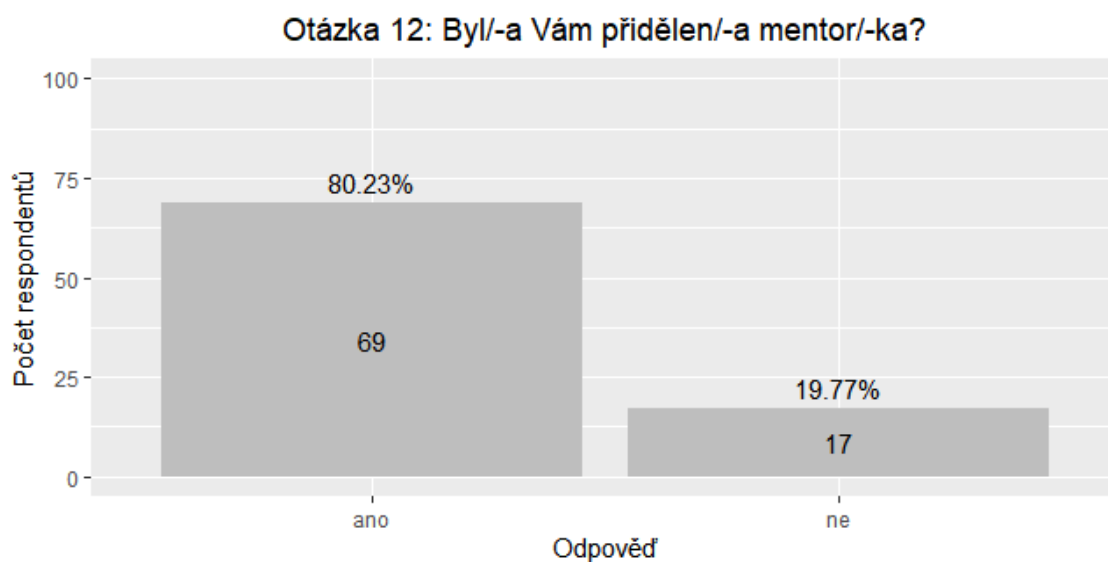
Jedenáctá otázka byla první otázkou pokrývající oblast adaptace respondentů. Respondenti uváděli, zda jim byl při nástupu do zaměstnání vedoucím představeni spolupracovníci. Odpovědi na tuto otázkou jsou uvedeny v níže uvedeném grafu 4.11.



Graf 4.11 Byli Vám při Vašem nástupu do zaměstnání vedoucím představeni spolupracovníci?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

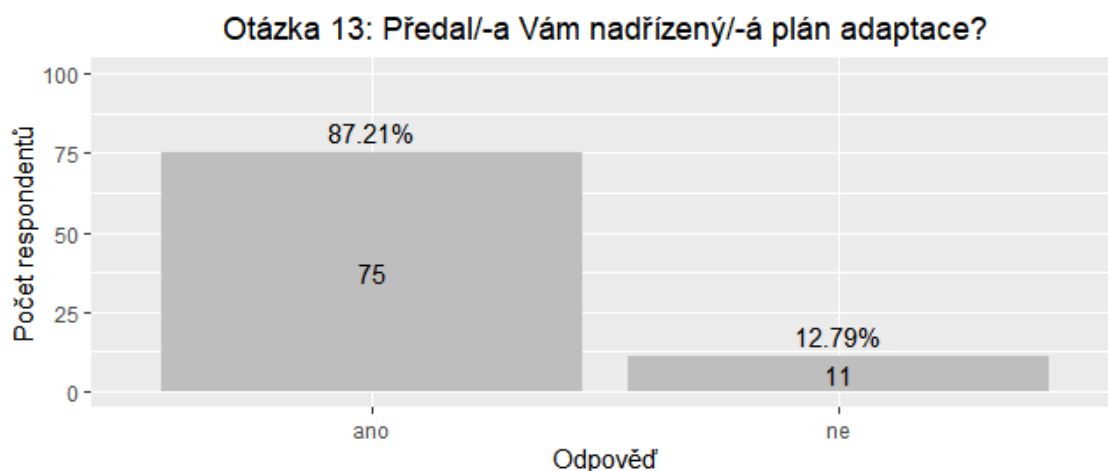
Dvanáctá otázka měla za cíl zjištění, zda byl respondentům přidělen mentor/-ka. Odpovědi respondentů jsou shrnuty v níže uvedeném grafu 4.12. Následnou analýzou byla zamítnuta hypotéza, že odpověď souvisela s pozicí respondenta.



Graf 4.12 Byl/-a Vám přidělen/-a mentor/-ka?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

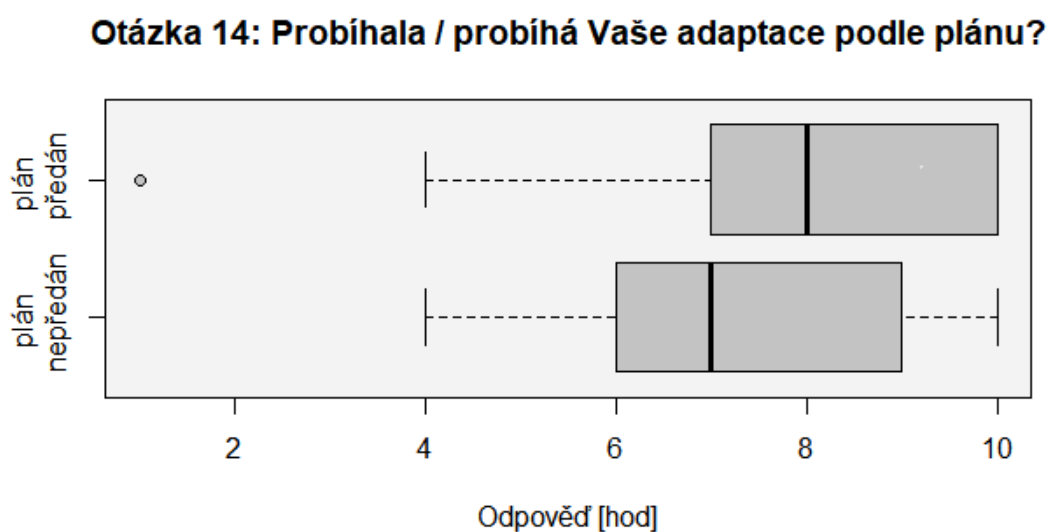
U třinácté otázky respondenti uváděli, zda jim byl jejich nadřízeným předán adaptační plán. Odpovědi shrnuje níže uvedený graf 4.13. Následnou analýzou byla rovněž zamítnuta hypotéza, že odpověď souvisela s pozicí respondenta.



Graf 4.13 Předal/-a Vám nadřízený/-á plán adaptace?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Čtrnáctá otázka se zabývala taktéž adaptačním procesem. Respondentům byla položena otázka, zda probíhala, nebo stále probíhá, jejich adaptace podle plánu. Respondenti mohli svou odpověď vyjádřit čísly 0 – 10, kde číslo 0 znamená „v žádném případě“ a číslo 10 „zcela“. V níže uvedeném grafu 4.14 bylo využito boxplotu, ve kterém jsou zobrazeny odpovědi respondentů se zohledněním, zda jim byl předán nadřízeným plán adaptace, či nikoliv.



Graf 4.14 Probíhala / probíhá Vaše adaptace podle plánu?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

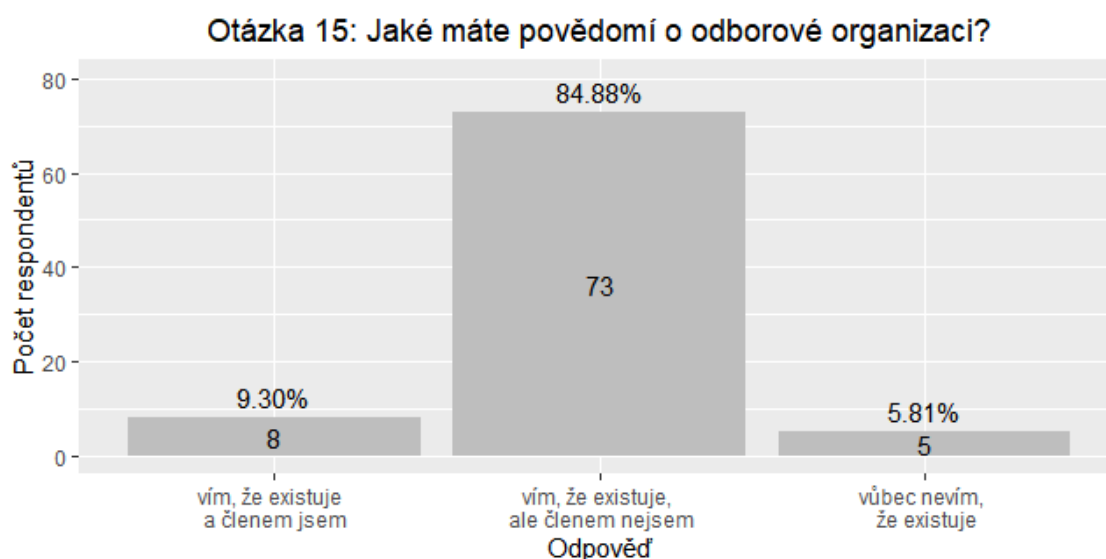
Níže uvedená tabulka 4.9 doplňuje výše uvedený boxplot o hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 14.

	Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
plán předán	1.000	7.000	8.000	8.091	10.000	10.000
plán nepředán	4.000	6.250	7.000	7.300	8.750	10.000

Tabulka 4.9 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 14

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Patnáctá otázka měla za cíl zjištění, zda respondenti mají povědomí o odborové organizaci. Odpovědi respondentů shrnuje níže uvedený graf 4.15.

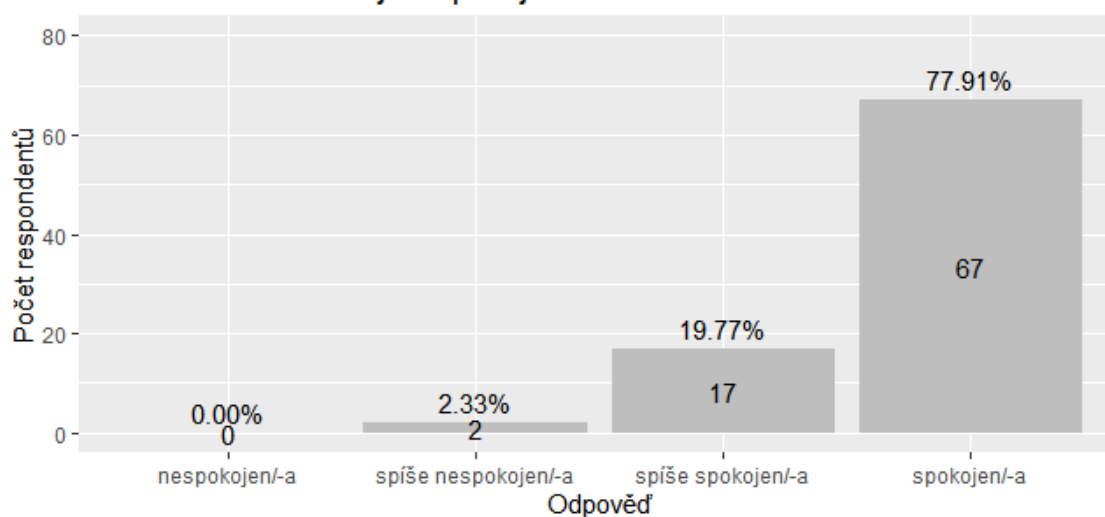


Graf 4.15 Jaké máte povědomí o odborové organizaci?

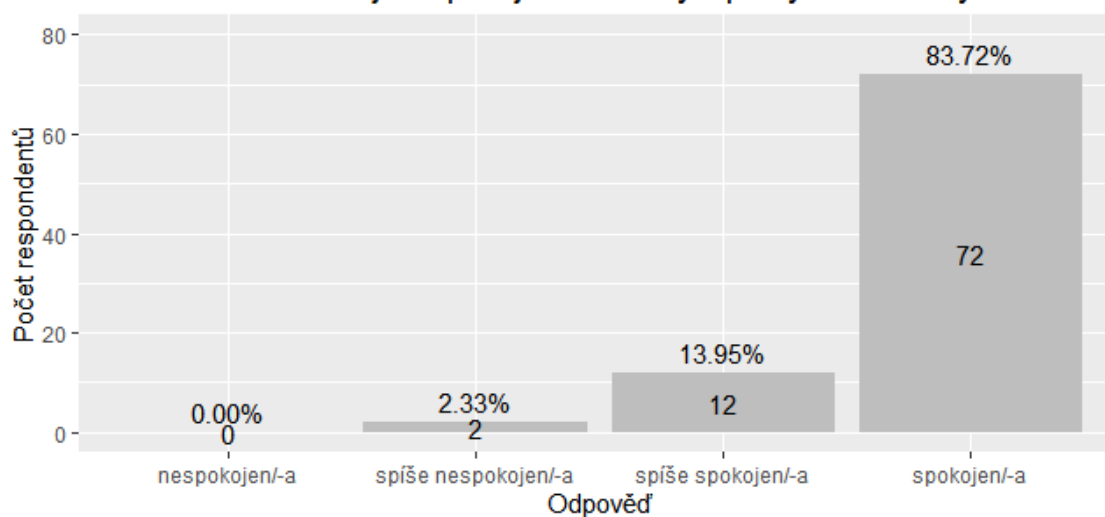
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Šestnáctá otázka se týkala hodnocení spokojenosti s jednotlivými prvky v zaměstnání. Respondentům byly položeny čtyři podotázky, a jejich odpovědi jsou shrnuty v níže uvedených grafech, souhrnně označovaných jako graf 4.16.

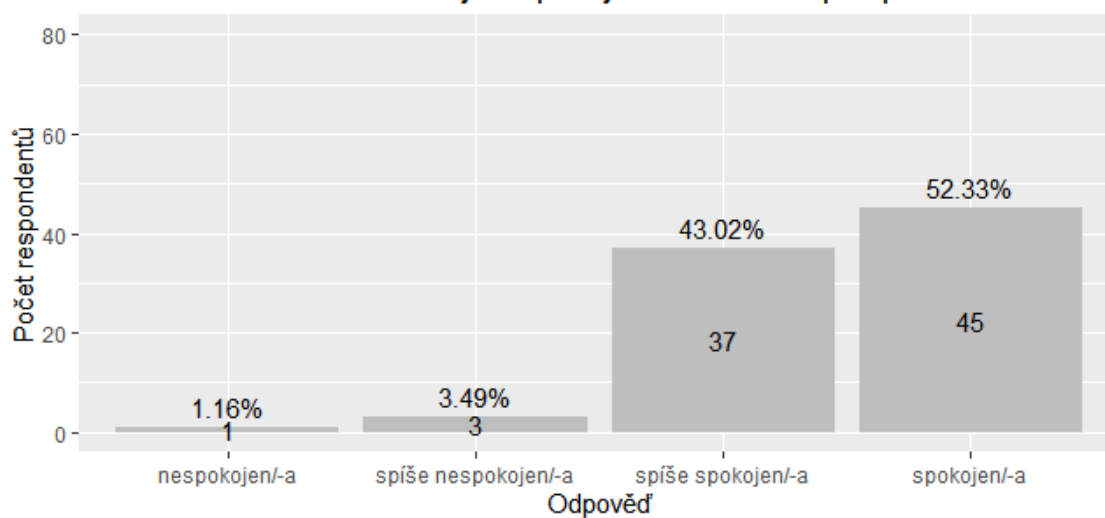
Otázka 16.1: Jak jste spokojen/-a ve Vašem současném kolektivu?

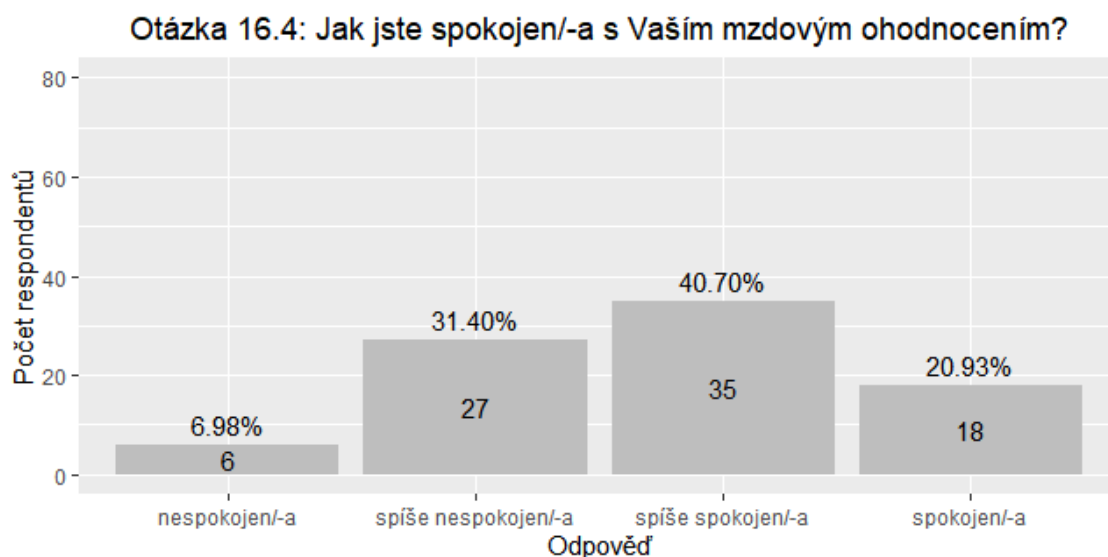


Otázka 16.2: Jak jste spokojen/-a se svým přímým nadřízeným/-ou?



Otázka 16.3: Jak jste spokojen/-a s Vaší náplní práce?

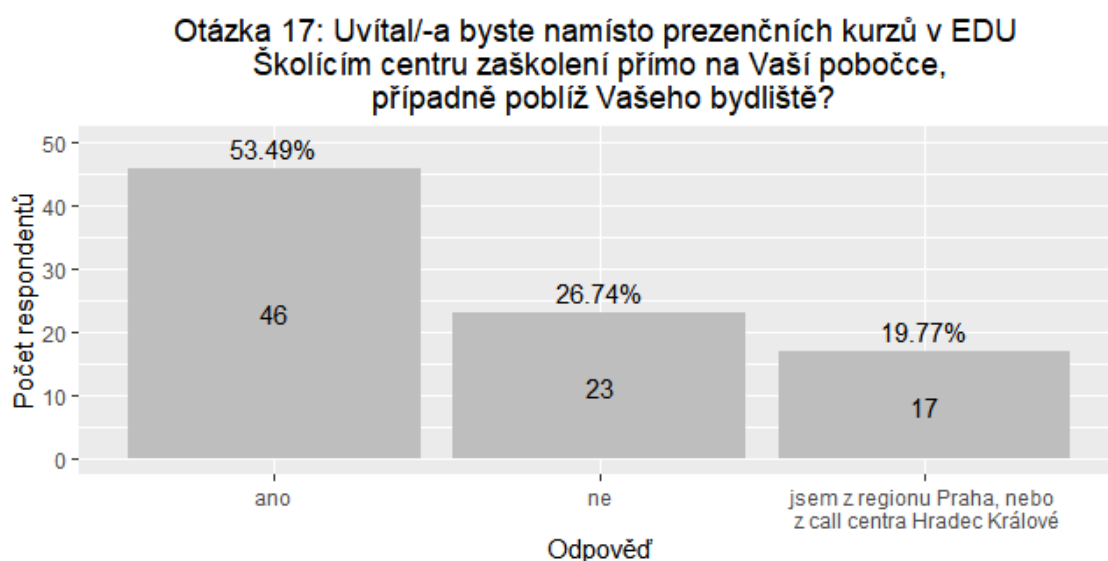




Graf 4.16 Hodnocení jednotlivých prvků v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Sedmnáctá otázka měla za cíl zjištění, zda by respondenti uvítali namísto prezenčních kurzů zaškolení na jejich domovské pobočce, případně v místě jejich bydliště. Odpovědi jsou shrnuty v níže uvedeném grafu 4.17.

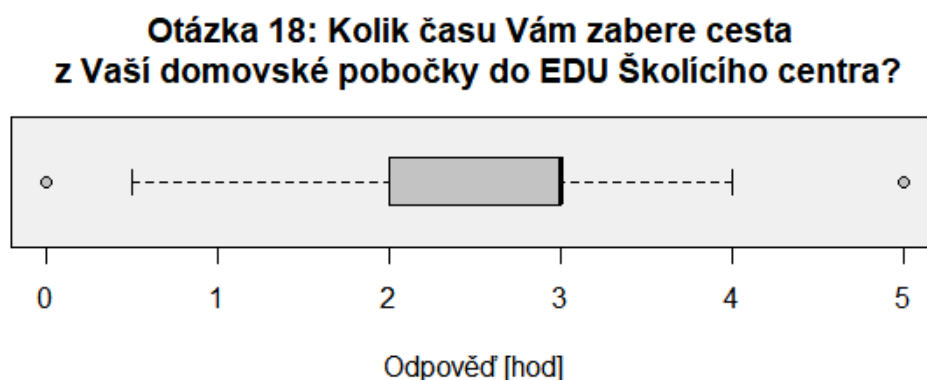


Graf 4.17 Uvítal/-a byste namísto prezenčních kurzů v EDU Školícím centru zaškolení přímo na Vaší pobočce, případně poblíž Vašeho bydliště?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Osmnáctá otázka zjišťovala dojezdovou vzdálenost respondentů z místa bydliště do EDU školícího centra v hodinách. V následné analýze byly vyloučeni zaměstnanci z regionu Praha, kteří mají krátkou dojezdovou vzdálenost, a z call centra v Hradci

Králové, jelikož tito pracovníci jsou zpravidla školeni přímo na svém pracovišti. Údaje získané od respondentů jsou shrnuty pomocí boxplotu v níže uvedeném grafu 4.18.



Graf 4.18 Kolik času Vám zabere cesta z Vaší domovské pobočky do EDU Školícího centra?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Níže uvedená tabulka 4.10 doplňuje výše uvedený boxplot o hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 18. Tabulka shrnuje minimum a maximum, hodnoty 1. a 3. kvartilu, medián a průměr respondenty uvedených hodnot.

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	2.000	3.000	2.558	3.000	5.000

Tabulka 4.10 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 18

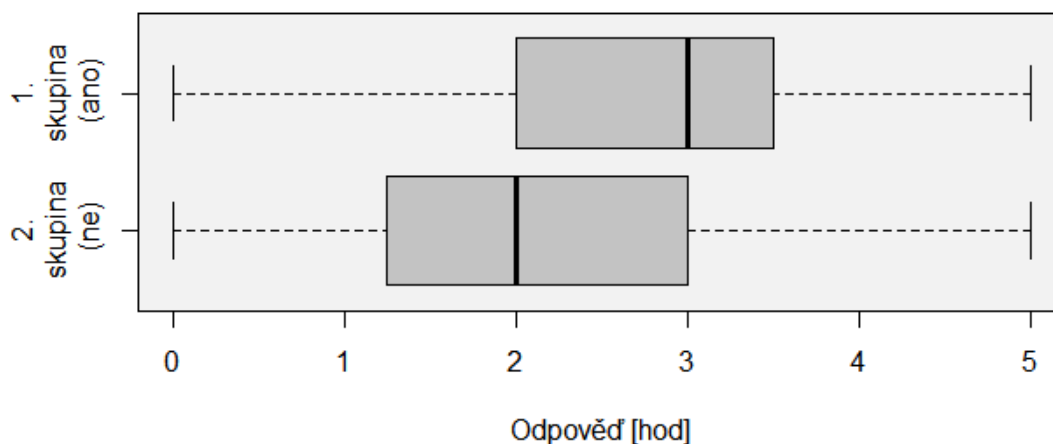
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V následné analýze se dojezdová vzdálenost zjištěná v otázce 18. rozdělila dle otázky 17. do dvou skupin respondentů:

- 1. skupina: respondenti, kteří na otázku 17. odpověděli „ano“,
- 2. skupina: respondenti, kteří na otázku 17. odpověděli „ne“.

Následně byl opětovně vytvořen boxplot zohledňující odpovědi na otázku 17., který je uveden v níže uvedeném grafu č. 4.19, a taktéž tabulka 4.11, která doplňuje tento boxplot o hodnoty funkcí popisné statistiky.

**Otázka 18: Kolik času Vám zabere cesta
z Vaší domovské pobočky do EDU Školícího centra?**



Graf 4.19 Kolik času Vám zabere cesta z Vaší domovské pobočky do EDU Školícího centra?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

	Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
1. skupina	0.000	2.000	3.000	2.558	3.375	5.000
2. skupina	0.000	1.250	2.000	2.152	3.000	5.000

Tabulka 4.11 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 18

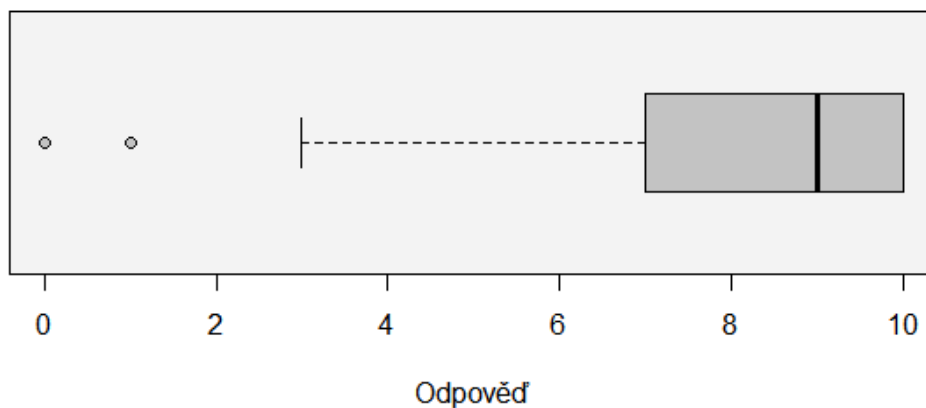
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z výše uvedené tabulky 4.11 a grafu 4.19 je zřejmé, že délka dojezdové vzdálenosti uvedená v 18. otázce je úzce spjata s odpověďmi u otázky 17.

Devatenáctá otázka se zabývala nabídkou možnosti ubytování v Praze. Při analýze byli vyloučeni zaměstnanci z regionu Praha a call centra Hradec Králové, kteří na toto ubytování zpravidla nemají nárok. Ze zbylých 69 respondentů jich 8 nezodpovědělo tuto otázku, pravděpodobně kvůli tomu, že nabídky možnosti ubytování v Praze nevyužívají.

Níže uvedený graf č. 4.20 tedy zobrazuje hodnoty odpovědí na položenou otázku od zbylých 61 respondentů. Následná tabulka 4.12 doplňuje tento boxplot o hodnoty funkcí popisné statistiky.

Otázka 19: Jak jste spokojen/-a s nabídkou ubytování v Praze?



Graf 4.20 Jak jste spokojen/-a s nabídkou možnosti ubytování v Praze?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

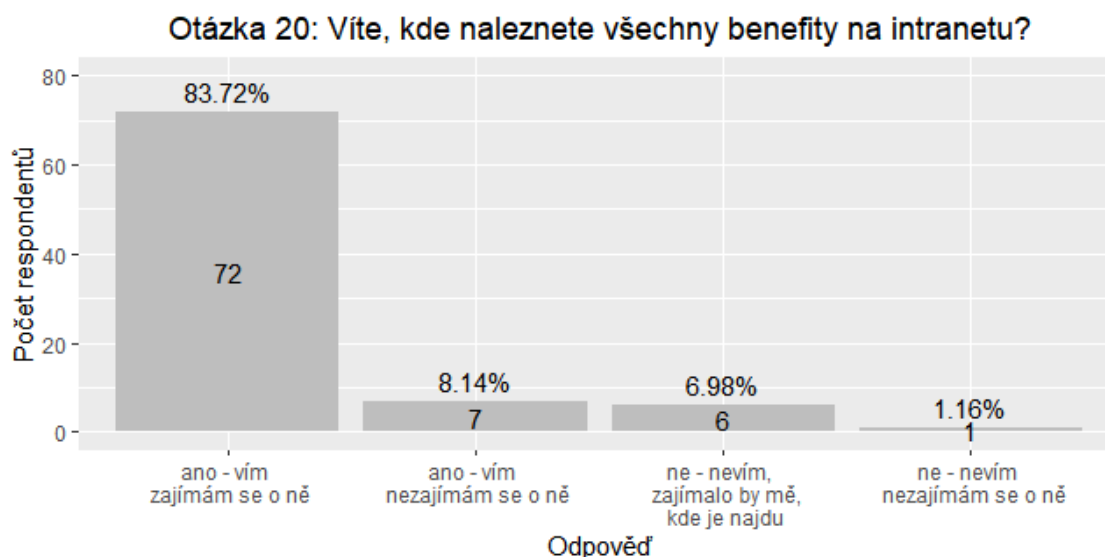
Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	7.000	9.000	7.934	10.000	10.000

Tabulka 4.12 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 19

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Výše uvedenou otázkou byla uzavřena sekce dotazníku týkající se adaptace respondentů. V níže uvedených otázkách byla, za pomoci dotazníku, zkoumána oblast benefitů zaměstnanců.

Dvacátá otázka zjišťovala, zda respondenti vědí, kde naleznou všechny zaměstnanecké benefity organizace na firemním intranetu. Odpovědi respondentů jsou shrnuty v níže uvedeném grafu č. 4.21.



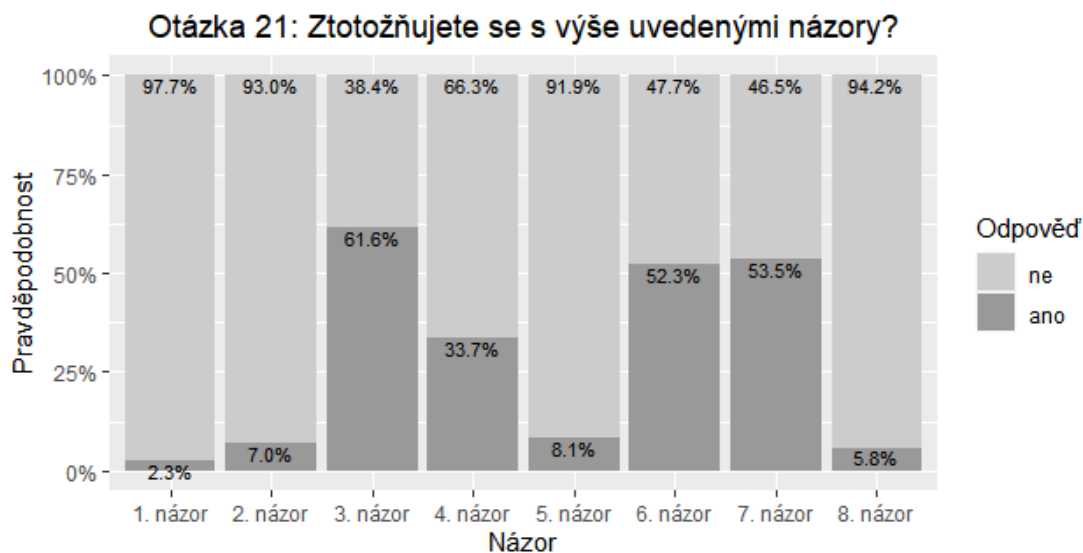
Graf 4.21 Víte, kde naleznete všechny benefity na intranetu?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka č. 21 se zaměřovala na názor respondentů vůči více dnům volna, které od roku 2020 poskytuje například Česká spořitelna (12 dnů ročně navíc). Respondenti mohli vybrat z níže uvedených osmi názorů ty, se kterými se ztotožňovali:

1. volno navíc by bylo obtížné naplánovat,
2. volno navíc by bylo obtížné vyčerpat,
3. volno navíc bych využil/-a k odpočinku,
4. volno navíc bych využil/-a k prohlubování znalostí (např. učením se na certifikační zkoušky),
5. mám v plánu, nebo jsem si již převedl/-a, část dovolené do dalšího roku,
6. raději bych uvítal/-a větší výplatu namísto dovolené navíc,
7. raději bych uvítal/-a kratší pracovní dobu (např. 7 hodin) namísto dovolené navíc,
8. zdravotní volno nevyužívám.

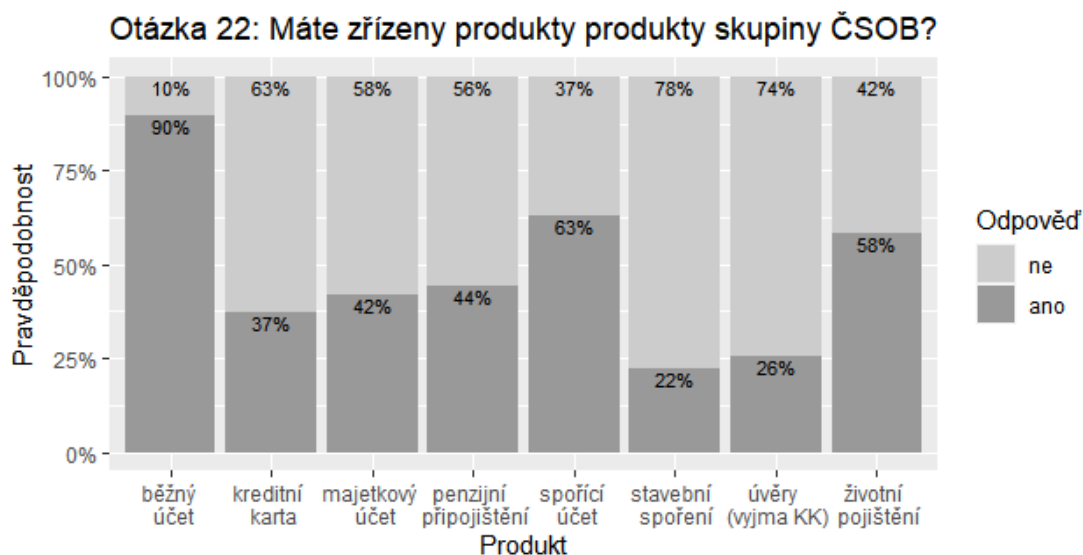
V níže uvedeném grafu č. 4.22 jsou názory respondentů přehledně shrnuty.



Graf 4.22 Ztotožňujete se s výše uvedenými názory?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

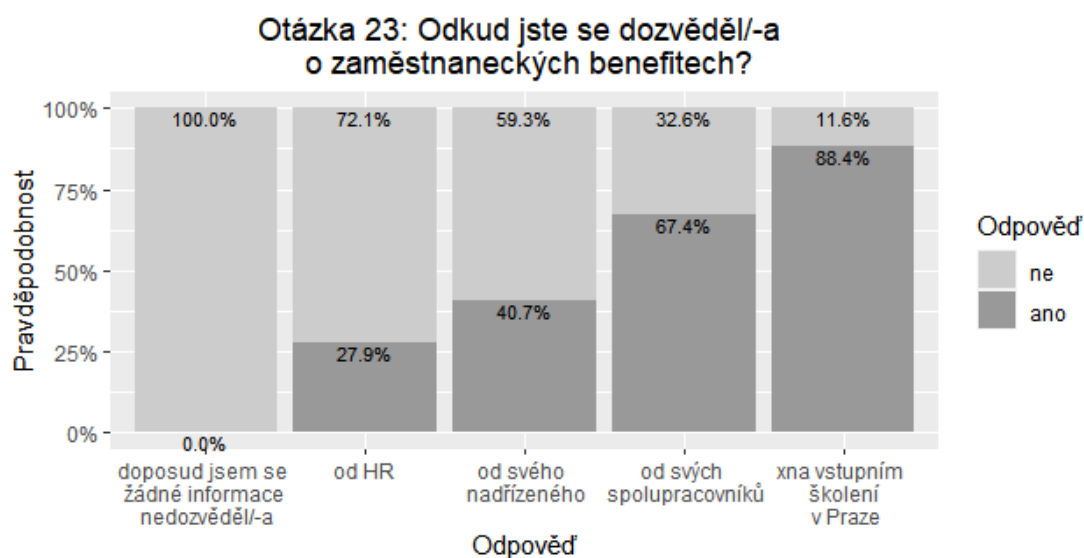
Dvaadvacátá otázka měla za cíl zjištění, zda respondenti mají zřízeny produkty skupiny ČSOB. Z níže uvedeného grafu 4.23 je zřejmé, kolik procent respondentů má zřízen konkrétní produkt skupiny ČSOB.



Graf 4.23 Máte zřízeny produkty skupiny ČSOB?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

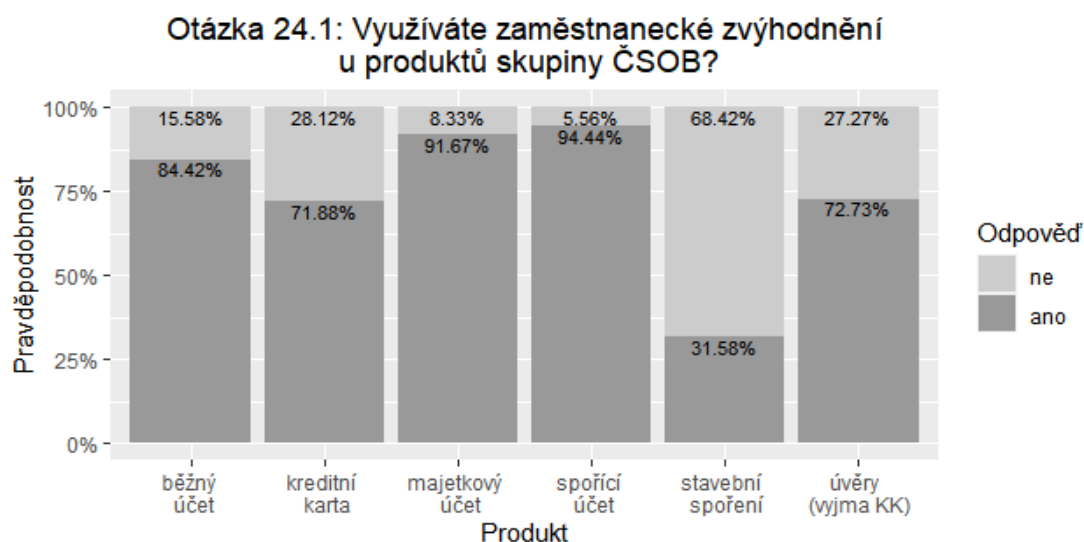
Dvacátá třetí otázka měla za cíl zjistit, odkud se respondenti dozvěděli informace o benefitech. Respondenti měli možnost uvést více správných odpovědí, které jsou shrnuty v níže uvedeném grafu 4.24.



Graf 4.24 Odkud jste se dozvěděl/-a o zaměstnaneckých benefitech?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Otázka 24. měla za úkol zjistit, zda respondenti, kteří vlastní produkt skupiny ČSOB, u něj také využívají i zaměstnanecké zvýhodnění. Sto procenty jsou zde tedy označeni všichni respondenti, kteří produkt vlastní, a zároveň u něj využívají zaměstnaneckého zvýhodnění. Odpovědi jsou shrnuty v níže uvedeném grafu 4.25.

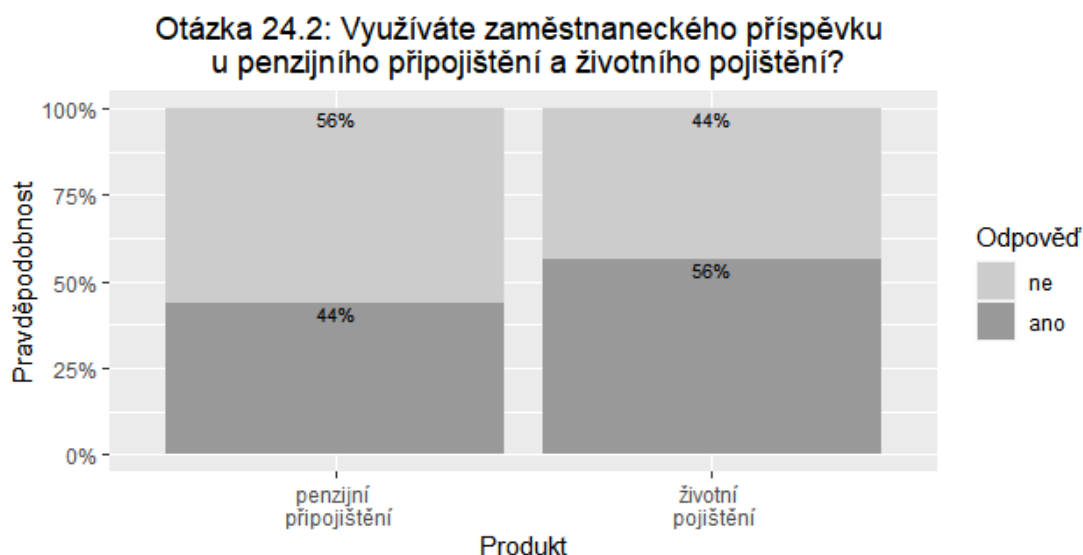


Graf 4.25 Využíváte zaměstnanecké zvýhodnění u produktů skupiny ČSOB?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Příspěvky u životního pojištění a penzijního připojištění byly analyzovány zvlášť v grafu 4.26. Jelikož tyto příspěvky lze využívat až po skončení zkušební doby, nebyly zahrnuty odpovědi osmi respondentů, kteří jsou v ČSOB dobu kratší.

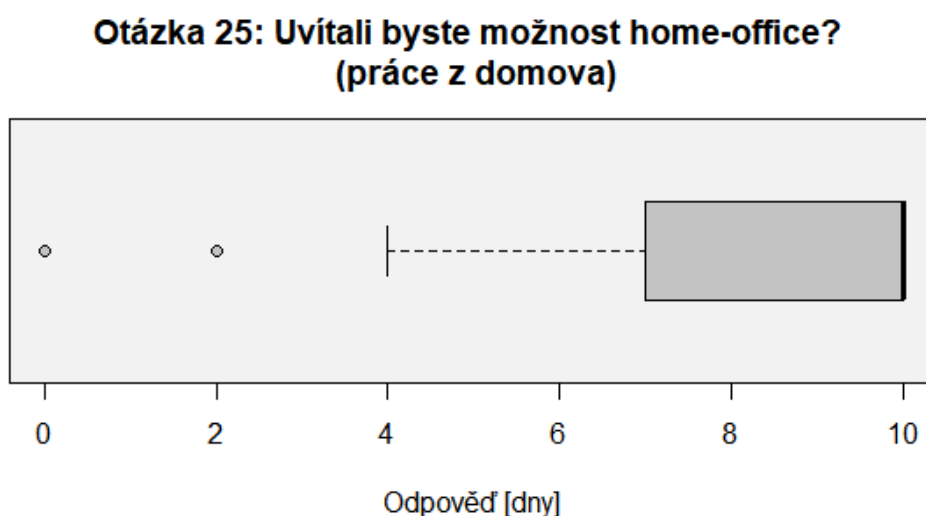
Sto procenty jsou zde označeni všichni respondenti (vyjma osmi výše zmíněných) bez nutnosti vedení produktu ve skupině ČSOB.



Graf 4.26 Využíváte zaměstnaneckého příspěvku u penzijního připojištění a životního pojištění?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední dvojice otázek (25. a 26.) se zabývala postojem respondentů k home-office (práci z domova). První z uvedených otázek zjišťovala, zda by respondenti uvítali mít možnost práce z domova. Odpovědi jsou shrnuty v grafu 4.27 uvedeném níže.



Graf 4.27 Uvítali byste možnost home-office (práce z domova)?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

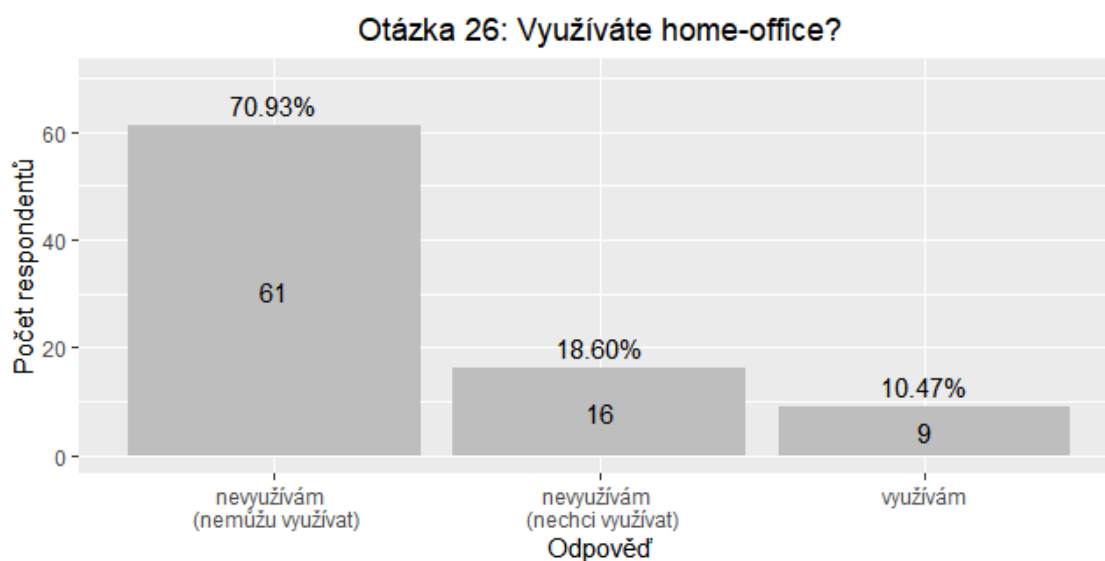
Níže uvedená tabulka 4.13 doplňuje výše uvedený boxplot o hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 25. Tabulka shrnuje minimum a maximum, hodnoty 1. a 3. kvartilu, medián a průměr respondenty uvedených hodnot.

Min.	1st Qu.	Median	Mean	3rd Qu.	Max.
0.000	7.250	10.000	8.291	10.000	10.000

Tabulka 4.13 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 25

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední otázka se týkala současného využívání home-office u respondentů. Odpovědi jsou shrnuty v níže uvedeném grafu 4.28.



Graf 4.28 Využíváte home-office?

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

5 Shrnutí, návrhy a doporučení

V následujících dvou podkapitolách je nejprve uvedeno shrnutí dotazníkového šetření, a následně uvedeny, z něho vycházející, vytvořené návrhy a doporučení pro organizaci.

5.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Vytyčený cíl, že dotazník budou vyplňovat nově nastoupivší zaměstnanci organizace, byl naplněn díky vhodnému vybrání cílové skupiny zaměstnanců dle zadaných kritérií. Návratnost dotazníků dosáhla 16 %, což se blíží horní mezi teoretické návratnosti. Nad rámec očekávání bylo zastoupení respondentů „rovnoměrné“ ve smyslu délky působení respondentů na konkrétní pozici.

Analýzou předchozího zaměstnání a dosaženého vzdělání u respondentů bylo zjištěno, že většina respondentů má vzdělání, které alespoň okrajově koresponduje s jejich pozicí. Z toho lze usuzovat, že studenti ekonomicky zaměřených škol jsou v organizaci ve větší míře potencionálními uchazeči o zaměstnání než studenti škol ostatních.

Dále 44 % respondentů uvedlo, že již dříve v bankovním sektoru pracovalo. Polovina těchto respondentů se rozhodla pro interní rotaci v rámci skupiny ČSOB, druhá polovina pak pro rotaci externí. Důvodem, proč si respondenti zvolili právě bankovní sektor, bylo zejména dosažené vzdělání ekonomického zaměření, stabilita a zázemí bankovního sektoru a vyšší mzdové ohodnocení.

Respondenti se dozvěděli o nabídce zaměstnání především z webových stránek organizace, s tím, že jimi získané informace byly, dle odpovědí respondentů, přehledné a dostačující. Odezva od personálního oddělení přišla ve většině případů do týdne. Následný pohovor, či assessment centrum byly taktéž příjemné.

V rámci vstupu do organizace byli téměř všem respondentům nadřazeným představeni jejich spolupracovníci, většině respondentů byli přiděleni mentoři a také jim byl předán plán adaptačního procesu. Z následné analýzy vyšla hypotéza, že závisí na tom, zda byl, či nebyl, zaměstnancům předán plán adaptačního procesu. Těm respondentům, kteří tento plán obdrželi, probíhala, nebo stále probíhá, adaptace statisticky lépe podle plánu.

Odborová angažovanost respondentů je na úrovni 9 %, nicméně pouze 5 % respondentů o odborové organizaci vůbec neví. Což může značit o dobrých zaměstnaneckých vztazích mezi managementem organizace a jejími zaměstnanci. Vztahy v rámci zaměstnaneckých kolektivů jsou na dobré úrovni. Zároveň jsou respondenti velmi spokojeni i s jejich náplní práce. O poznání horší výsledek je však u spokojenosti se mzdovým ohodnocením. Většina respondentů je spíše spokojena či spokojena, avšak 40 % respondentů je spíše nespokojena, nebo rovnou nespokojena.

S adaptací v organizaci nutně souvisí i prezenční školení, které ve většině případů probíhá v EDU školicím centru v Praze. Z dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců, kterých se taková školení týkají, by uvítala, aby tato školení probíhala v místě jejich bydliště. S rostoucím dojezdovým časem do školicího centra také roste pravděpodobnost, že zaměstnanci chtějí být školení blíže svému bydlišti. Ubytování v Praze využívané při těchto školeních hodnotí respondenti kladně.

Přes 90 % respondentů ví, kde naleznou na firemním intranetu veškeré benefity. Dozvěděli se o nich zejména na vstupním školení v Praze a od svých spolupracovníků. Naopak od jejich nadřízených, či od HR se většině z nich tyto informace nedostaly.

Zvýhodněné produkty poskytované skupinou ČSOB jsou rovněž hojně využívány. Ne všichni respondenti, kteří tyto produkty mají zřízeny, však mají u těchto produktů nastaveno zaměstnanecké zvýhodnění. Nejmenší procento respondentů, kteří mají u již zřízených produktů zaměstnanecké zvýhodnění nastaveno, je u stavebního spoření, kde je zaměstnancům poskytována sleva ze vstupního poplatku. Jelikož u stavebního spoření je šestiletá vázací lhůta, nevyplatí se již uzavřené smlouvy rušit a sjednávat nové se zaměstnaneckým zvýhodněním.

U ostatních produktů však lze zvýhodnění nastavit ve většině případů ihned. Je s podivem, že jsou zde zaměstnanci, kteří produkty mají sjednané v rámci skupiny ČSOB a nevyužívají zvýhodnění, jež jim organizace nabízí.

Samostatnou kapitolou jsou příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. V součtu organizace nabízí po zkušební době příspěvek až 1.600 Kč měsíčně na tyto zmíněné produkty. Cca polovina zaměstnanců však tato zvýhodnění nevyužívá.

V rámci sekce týkající se benefitů byla respondentům položena otázka, zda by uvítali více dnů volna, které poskytuje svým zaměstnancům například Česká spořitelna. Respondenti nejčastěji uvedli, že by takové volno využili k odpočinku.

Dále také, že by raději uvítali zkrácenou pracovní dobu, nebo větší výplatu, namísto více dnů volna.

Rovněž by uvítali možnost flexibility v rámci home-office, avšak v drtivé většině případů jejich pozice takový benefit neumožňuje. V období měsíců března a dubna 2020, však organizace zavedla povinný home-office pro své zaměstnance pobočkové sítě, kterým doposud tato možnost byla upřena, a to kvůli vyhlášení nouzového stavu na území České republiky z důvodu koronaviru.

5.2 Návrhy a doporučení pro organizaci

V níže uvedených bodech jsou shrnuty veškeré vytvořené návrhy a doporučení pro organizaci, které mají za cíl podpoření organizace v oblasti HR v různých směrech.

1. Organizace by se měla více zaměřit na současné studenty středních, vyšších odborných, či vysokých škol, jejichž obor studia koresponduje s náplní práce organizace. Měla by tak více aktivně propagovat svůj program pro studenty - „Studuj a pracuj“, především na ekonomicky zaměřených školách.
2. Organizace by měla zvýšit pozornost interním a externím rotacím zaměstnanců a pravidelně informovat o této možnosti především manažery. Dále by měl být uveden přehledný návod na nastavení funkce „hlídacího psa“, který hlídá nové volné pozice v bance pro stávající zaměstnance na firemním intranetu a zasílá jim e-mailem upozornění na nové pozice. Doporučením dále je, aby organizace tuto funkci zřídila i na svých externích webových stránkách – tj. aby externí uchazeči měli možnost si nastavit upozornění o zveřejnění nové pracovní pozice, které by jim chodilo například formou e-mailu.
3. Konání prezenčních školení v místě bydliště zaměstnanců, nebo přes videokonference z jejich pracoviště by mělo být využíváno ve větší míře. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že by tuto možnost většina zaměstnanců, jejichž dojezdová vzdálenost do Prahy je velká, uvítala.
4. Možnost home-office pro zaměstnance, kterým tato možnost je upřena, by znamenala velkou investici do počítačového vybavení. Tato investice by však přispěla k větší spokojenosti zaměstnanců. V rámci home-office by se zaměstnanci mohli zabývat prohlubováním znalostí, studiem vnitropodnikových směrnic, nebo skládáním testů, či chystáním podkladů

potřebných pro jejich práci. Organizace by tak měla navázat na již realizovaný projekt „Home-office pro zaměstnance pobočkové sítě“, jehož spuštění předcházelo vyhlášení nouzového stavu na území České republiky z důvodu koronaviru.

5. Zaměstnanci nejsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, avšak nevyužívají naplno benefitů, které jim banka nabízí. Proto je doporučením pro organizaci, aby více informovala o benefitech své zaměstnance. Například formou pravidelných e-mailů, ve kterých bude vše z oblasti benefitů shrnuto. E-maily by měly být distribuovány nově nastoupivším zaměstnancům ihned po vstupním školení a následně po zkušební době. Všem zaměstnancům pak v pravidelných intervalech, každý rok, či každé pololetí. Manažeři by měli v rámci ročního hodnocení zaměstnanců taktéž zmínit i oblast benefitů.

6 Závěr

Nízká nezaměstnanost v České republice nutí všechny organizace uvažovat nad jejich personální situací a primárně pak nad jejich zaměstnanci. Firemní kultura, zázemí stabilní organizace, mzdové ohodnocení, nebo nabídka benefitů napomáhají organizacím k získání a následnému udržení a spokojenosti zaměstnanců.

V úvodu práce jsou proto zpracována teoretická východiska získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Tato východiska následně doplňuje podkapitola týkající se péče o zaměstnance a fluktuací zaměstnanců. Závěr teoretické části se zabývá metodologií výzkumu a charakteristikami použitých metod v praktické části. Teoretická část vychází primárně z odborné literatury, odborných článků a soudobých trendů ve zmíněné oblasti.

Teoreticky získané poznatky jsou dále analyzovány a rozvíjeny v praktické části práce, která je již zaměřena na konkrétní organizaci. Praktická část začíná charakteristikou společnosti, která shrnuje její základní údaje, historii, současnost, strategii a cíle organizace. Vychází z pozorování v organizaci, a studia vnitro-podnikových materiálů.

Stěžejní částí praktické části je analýza dotazníkového šetření, které proběhlo v organizaci za účasti nově nastoupivších zaměstnanců. Na jeho základě byly vytvořeny návrhy a doporučení pro organizaci, sloužící ke zlepšení situace organizace ve zkoumané oblasti.

Námětem pro další pokračování této práce by mohla být analýza mzdové problematiky v bankovním sektoru, jež se projevila v dotazníkovém šetření jako negativně hodnocená oblast u nově nastoupivších zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Bakke, E. Wight. *The Human resources function*. New Haven: Yale University, Yale Labor and Management Center, 1958. Dostupné z: <https://oac.cdlib.org/ark:/28722/bk00040130r/FID1>

BALATKA, Sláva a Olga KUTNOHORSKÁ. *Inženýrská statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2014. ISBN 978-80-7080-894-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů: [Určeno pro posl. bakalář. dist. studia managementu]*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. ISBN 80-7067-447-4.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: American Management Association, 2005. ISBN 0814408516.

GUEUTAL, Hal G. a Dianna L. STONE. *The brave new world of eHR: human resources management in the digital age*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. ISBN 978-0787973384.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.

HRON, Karel a Pavla KUNDEROVÁ. *Základy počtu pravděpodobnosti a metod matematické statistiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3396-7.

KAUFMANN, Bruce E. The Development of HRM in Historical and International Perspective. BOXALL, Peter, John PURCELL a Patrick WRIGHT, ed. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2007, s. 19-47. ISBN 019928251X.

KAVANAGH, Michael J., Hal G. GUEUTAL a Scott I. TANNENBAUM. *Human resource information systems: development and application*. Boston, Mass.: PWS-KENT Pub. Co., 1990. ISBN 0534919456.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C. H. Beck, 2010. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

Universum: všeobecná encyklopedie. Praha: Odeon, 2001. ISBN 80-207-1072-8.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

VESELÁ, Jana. *Sociologický výzkum a jeho metody*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-847-0.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

BONDAROUK, T. V. a H. J. M. RUËL. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2009, **20**(3), 505-514 [cit. 2020-03-24]. DOI: 10.1080/09585190802707235. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802707235>

DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008, **15**(1), 1-13. [cit. 2020-03-24]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>

THITE, Mohan. Evolution of human resource management & human resource information systems: The role of information technology. Ve: Kavanagh, M.J., Thite, M. & Johnson, R. D (Eds.). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Directions*. 2012, 2-34 [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/277249737>

VOERMANS, M. a M. VAN VELDHOFEN. Attitude towards E-HRM: an empirical study at Philips. *Personnel Review* [online]. 2007, **36**(6), 887-902 [cit. 2020-03-24]. DOI: 10.1108/00483480710822418. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710822418/full/html>

WATSON, Tony J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 2010, **21**(6), 915-931 [cit. 2020-03-24] DOI: 10.1080/09585191003729374. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003729374>

Elektronické dokumenty a ostatní

BENIFY. Employee Happiness Index 2019: How to make employee benefits a strategic tool in the war for talent [online]. 2019 [cit. 2020-03-31].

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, a. s.: *O ČSOB a skupině* [online]. Praha. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, a. s.: *Etický kodex zaměstnanců skupiny ČSOB* [online]. Praha. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A. S. *Strategie skupiny ČSOB* [online]. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine#strategie-skupiny>

ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, a. s.: *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČSOB za rok 2018* [online]. Praha. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/619935/csob-csr-2018-cz.pdf>

EVROPSKÁ UNIE. *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct. Official website of the European Union* [online]. Brusel. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

GROWTH ENGINEERING. *Informal learning: What is the 70:20:10 model?* [online]. 25. 05. 2017 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.growthengineering.co.uk/70-20-10-model/>

HEADSPACE GROUP. *Creative Entrepreneurs:: Employees come first for Sir Richard Branson* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.headspacegroup.co.uk/sir-richard-branson-employees-come-first/>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Neomezenou dovolenou pro zaměstnance si firmy zatím pochvalují, lidé pak nemají tendenci měnit práci. Volno využívají místo nemocenské* [online]. 15.01.2019 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66459470-neomezenou-dovolenou-pro-zamestnance-si-firmy-zatim-pochvaluji-lide-pak-nemaji-tendenci-menit-praci-volno-vyuzivaji-misto-nemocenske>

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSOB	Československá obchodní banka, a. s.
e-HRM	Electronic Human Resource Management
HR	Human Resource
HRIS	Human Resources Information Systems
KBC	KBC Bank N. V.
KK	Kreditní karta
PO	Požární ochrana
PS	Poštovní spořitelna

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Vzdělávání nových zaměstnanců	18
Obrázek 3.1 Vývoj loga ČSOB.....	32
Obrázek 3.2 Fotografie pobočky Poštovní spořitelny Olomouc - Šantovka	33
Obrázek 3.3 Vizualizace ČSOB Kampusu	34
Obrázek 4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	38
Obrázek 4.2 Rozvojový model 70-20-10.....	41
Obrázek 4.3 We are Team Blue	44
Obrázek 4.4 Věková struktura zaměstnanců.....	49
Obrázek 4.5 Rotace v rámci Retailové sítě ČSOB	51

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Hlavní funkce HRIS	9
Tabulka 2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	16
Tabulka 2.3 Co je pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele?	19
Tabulka 2.4 Druhy benefitů	23
Tabulka 2.5 Fáze dotazníkového šetření.....	29
Tabulka 4.1 Popis pracovní pozice	36
Tabulka 4.2 Oblasti procesu nástupu nových zaměstnanců	38
Tabulka 4.3 Vizualizace adaptace pro klientského pracovníka	40
Tabulka 4.4 Principy kultury PEARL.....	42
Tabulka 4.5 Proces rotace pro zaměstnance	52
Tabulka 4.6 Co Vás přimělo z předchozího zaměstnání odejít, a proč jste si zvolili právě bankovní sektor?	58
Tabulka 4.7 Co Vás na nabídce pracovního místa nejvíce zaujalo?.....	59
Tabulka 4.8 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 10	61
Tabulka 4.9 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 14	64
Tabulka 4.10 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 18	67
Tabulka 4.11 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 18	68
Tabulka 4.12 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 19	69
Tabulka 4.13 Hodnoty funkcí popisné statistiky získané analýzou otázky č. 25	74

Seznam grafů

Graf 4.1 Na jaké pozici působíte?.....	54
Graf 4.2 Jak dlouho na této pozici působíte? (v měsících).....	54
Graf 4.3 Distribuční funkce počtu měsíců v zaměstnání	55
Graf 4.4 Pracoval/-a jste v naší společnosti již dříve?	55
Graf 4.5 Koresponduje, alespoň okrajově, Vaše dosažené vzdělání s danou pozicí?	56
Graf 4.6 Bylo některé z Vašich předchozích zaměstnání rovněž v oboru bankovníctví?	57
Graf 4.7 Analýza předchozího zaměstnání u respondentů, kteří uvedli, že jejich předchozí zaměstnání bylo v bankovníctví.....	57
Graf 4.8 Odkud jste se dozvěděl/-a o nabídce Vašeho současného pracovního místa? .	59

Graf 4.9 Hodnocení jednotlivých částí přijímacího řízení.....	60
Graf 4.10 Za jak dlouho přišla odezva od personálního oddělení?	61
Graf 4.11 Byli Vám při Vašem nástupu do zaměstnání vedoucím představení spolupracovníci?	62
Graf 4.12 Byl/-a Vám přidělen/-a mentor/-ka?.....	62
Graf 4.13 Předal/-a Vám nadřízený/-á plán adaptace?	63
Graf 4.14 Probíhala / probíhá Vaše adaptace podle plánu?	63
Graf 4.15 Jaké máte povědomí o odborové organizaci?.....	64
Graf 4.16 Hodnocení jednotlivých prvků v zaměstnání	66
Graf 4.17 Uvítal/-a byste namísto prezenčních kurzů v EDU Školícím centru zaškolení přímo na Vaší pobočce, případně poblíž Vašeho bydliště?	66
Graf 4.18 Kolik času Vám zabere cesta z Vaší domovské pobočky do EDU Školícího centra?	67
Graf 4.19 Kolik času Vám zabere cesta z Vaší domovské pobočky do EDU Školícího centra?	68
Graf 4.20 Jak jste spokojen/-a s nabídkou možnosti ubytování v Praze?.....	69
Graf 4.21 Víte, kde naleznete všechny benefity na intranetu?	70
Graf 4.22 Ztotožňujete se s výše uvedenými názory?	71
Graf 4.23 Máte zřízeny produkty skupiny ČSOB?	71
Graf 4.24 Odkud jste se dozvěděl/-a o zaměstnaneckých benefitech?	72
Graf 4.25 Využíváte zaměstnanecké zvýhodnění u produktů skupiny ČSOB?	72
Graf 4.26 Využíváte zaměstnaneckého příspěvku u penzijního připojištění a životního pojištění?	73
Graf 4.27 Uvítali byste možnost home-office (práce z domova)?.....	73
Graf 4.28 Využíváte home-office?	74

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2020



Bc. Radim Kunhart

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Grafické znázornění demografické části dotazníkového šetření

Příloha 1: Dotazník



Přijímací řízení, adaptace a benefity v ČSOB

Milé kolegyně, milí kolegové,

rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění anonymního dotazníku, jehož vyplnění Vám zabere zhruba deset minut Vašeho času.

Dotazník se týká přijímacího řízení, adaptace a benefitů u nás v ČSOB a jeho výsledky poslouží k vypracování mé diplomové práce na téma „Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané bance“.

V ČSOB se pohybuji již čtvrtým rokem a zaujímám práci klientského pracovníka na retailové pobočce. Zároveň studuji druhý ročník navazujícího magisterského programu Ekonomika a management na Ekonomické fakultě VŠB – TUO.

S pozdravem a přáním pěkného dne

Radim Kunhart

* Povinné

Přijímací řízení

1. Na jaké pozici působíte? *

- ☐ Bankéř
- ☐ Klientský pracovník
- ☐ Specialista
- ☐ Ředitel / manažer
- ☐ Jiné

2. Jak dlouho na této pozici působíte? (v měsících) *

3. Pracoval/-a jste v naší společnosti již dříve? *

☐ Ano

☐ Ne

4. Koresponduje, alespoň okrajově, Vaše dosažené vzdělání s danou pozicí (resp. bankovníctvím jako takovým)? *

☐ Ano

☐ Ne

☐ Jiné

5. Bylo některé z Vašich předchozích zaměstnání rovněž v oboru bankovníctví? *

☐ Ano

☐ Ne

☐ Toto je mé první zaměstnání (pokračujte prosím dále otázkou č. 7)

6. Co Vás přimělo z předchozího zaměstnání odejít, a proč jste si zvolili právě bankovní sektor?

Zadejte svoji odpověď.

7. Odkud jste se dozvěděl/-a o nabídce Vašeho současného pracovního místa? (více možností) *

☐ Z Intranetu

☐ Z webových stránek banky

☐ Ze sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, aj.)

☐ Z úřadu práce

☐ Z novin

☐ Od kolegů, známých, přátel

☐ Jiné

8. Co Vás na nabídce pracovního místa nejvíce zaujalo? *

Zadejte svoji odpověď.

9. Jak hodnotíte jednotlivé části přijímacího řízení? *

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Informace zveřejněné v pracovní nabídce byly přehledné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace zveřejněné v pracovní nabídce byly pro mne dostačující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pohovor / Assessment centrum bylo pro mne příjemné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Zpětná odezva od personálního oddělení přišla za ____ dnů. *

Hodnotou musí být číslo.

Adaptace

11. Byli Vám při Vašem nástupu do zaměstnání vedoucím představeni spolupracovníci? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

12. Byl/-a Vám přidělen/-a mentor/-ka? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

13. Předal/-a Vám nadřízený/-á plán adaptace? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Probíhala / probíhá Vaše adaptace podle plánu? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

V žádném případě

Zcela

15. Jaké máte povědomí o odborové organizaci? *

- ☐ Vůbec nevím, že existuje
- ☐ Vím, že existuje, ale členem nejsem
- ☐ Vím, že existuje a jsem členem

16. Jak jste spokojen/-a s následujícími prvky ve Vašem zaměstnání? *

	Spokojen/-a	Spíše spokojen/-a	Spíše nespokojen/-a	Nespokojen/-a
V současném kolektivu jsem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se svým přímým nadřízeným/-ou jsem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S náplní práce jsem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se mzdovým ohodnocením jsem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Uvítal/-a byste namísto prezenčních kurzů v EDU Školícím centru zaškolení přímo na Vaší pobočce, případně poblíž Vašeho bydliště? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jsem z regionu Praha (pokračujte prosím otázkou č. 20)
- ☐ Jsem z KC Hradec Králové (pokračujte prosím otázkou č. 20)

18. Kolik času vám zabere cesta z Vaší domovské pobočky do EDU Školícího centra (v hodinách)?

Hodnotou musí být číslo.

19. Jak jste spokojen/-a s nabídkou možností ubytování v Praze?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

V žádném případě

Zcela

20. V rámci naší banky máme celou řadu zajímavých benefitů. Víte, kde je naleznete všechny pohromadě na našem intranetu? *

- ☐ Ano a zajímám se o ně
- ☐ Ano, ale nezajímám se o ně
- ☐ Ne, nevím, ale zajímalo by mě to
- ☐ Ne, nevím, a nezajímá mě to

Benefity

21. V naší bance máme nárok na 25 dnů dovolené a 5 dnů zdravotního volna. Uvítal/-a byste další placené volno, které v nedávné době zavedla Česká spořitelna (12 dnů ročně navíc)? Níže vyberte, prosím, odpovědi, se kterými se ztotožňujete: *

- ☐ Volno navíc by bylo obtížné naplánovat
- ☐ Volno navíc by bylo obtížné vyčerpat
- ☐ Volno navíc bych využil/-a k odpočinku
- ☐ Volno navíc bych využil/-a k prohlubování znalostí (např. učením se na certifikační zkoušky)
- ☐ Mám v plánu, nebo jsem si již převedl/-a, část dovolené do dalšího roku
- ☐ Raději bych uvítal/-a větší výplatu namísto dovolené navíc
- ☐ Raději bych uvítal/-a kratší pracovní dobu (např. 7 hodin) namísto dovolené navíc
- ☐ Zdravotní volno nevyužívám

22. U ČSOB/PS mám zřízen:

- ☐ Běžný účet
- ☐ Spořicí účet
- ☐ Kreditní kartu
- ☐ Úvěr (vyjma KK)
- ☐ Majetkový účet (investice)
- ☐ Penzijní připojištění
- ☐ Životní pojištění
- ☐ Stavební spoření

24. Informace o benefitech jsem se dozvěděl/-a: (vyberte správné odpovědi) *

- ☐ Na vstupním školení v Praze
- ☐ Od svých spolupracovníků
- ☐ Od svého/-é nadřízeného/-é
- ☐ Od HR (linka, intranet, chatbot, e-mail, osobně)
- ☐ Doposud jsem se o nich žádné informace nedozvěděl/-a

24. Využívám zaměstnanecké zvýhodnění u:

- ☐ Běžného účtu
- ☐ Spořicího účtu
- ☐ Kreditní karty
- ☐ Úvěrů (vyjma KK)
- ☐ Majetkového účtu (investic)
- ☐ Penzijního připojištění
- ☐ Životního pojištění
- ☐ Stavebního spoření

25. Uvítal/-a bych možnost home-office (práce z domova) *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

V žádném případě

Velmi pravděpodobně

26. Home-office (práci z domova) *

- ☐ Nevyužívám, protože nemůžu využívat home-office
- ☐ Nevyužívám, protože nechci využívat home-office
- ☐ Využívám, 1x týdně
- ☐ Využívám 2x - 3x týdně
- ☐ Využívám 4x - 5x týdně
- ☐ Jiné

Závěr

27. Zde můžete napsat jakékoliv podněty, připomínky, či rozvést výše uvedené odpovědi

Zadejte svoji odpověď.

28. Uveďte Vaše pohlaví *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

29. Jaký je Váš věk (v letech)? *

- ☐ Méně než 25
- ☐ 25 - 34,99
- ☐ 35 - 44,99
- ☐ 45 - 54,99
- ☐ 55 a více

30. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- ☐ Středoškolské
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské - bakalářské
- ☐ Vysokoškolské - magisterské
- ☐ Vysokoškolské - doktorské

Poděkování

Děkuji Vám za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku a přeji Vám hodně úspěchů jak v osobním, tak i v pracovním životě. Těba se někdy v rámci ČSOB potkáme.

V případě nejasností a dotazů ohledně dotazníku mě můžete kontaktovat na: rkunhart@csob.cz

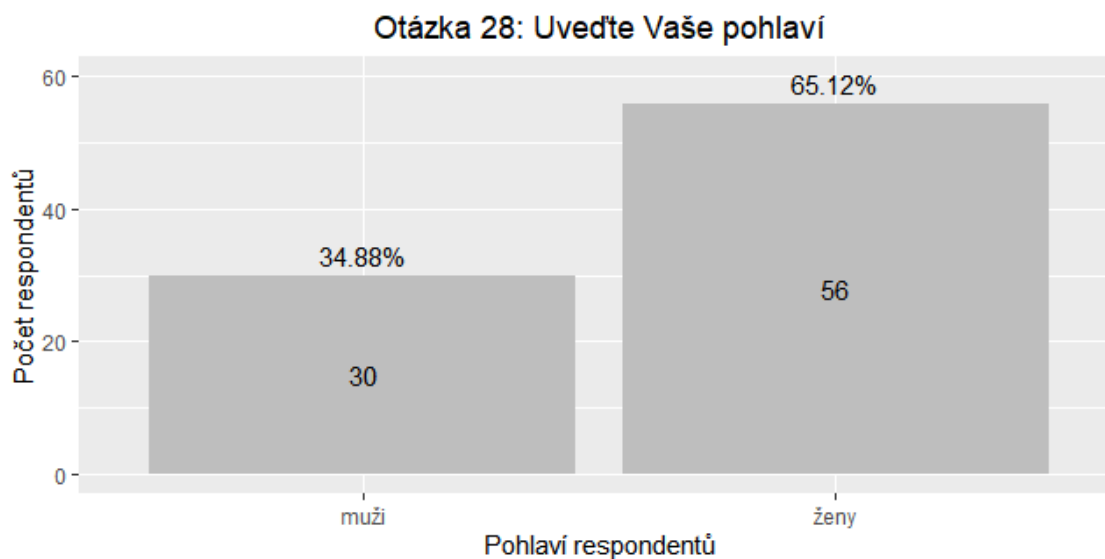
Na úplný závěr si dovoluji uvést cestu, jak se dostat k již zmíněným benefitům:
Náš Intranet > Já v ČSOB > Benefit.

S pozdravem a přáním pěkného dne

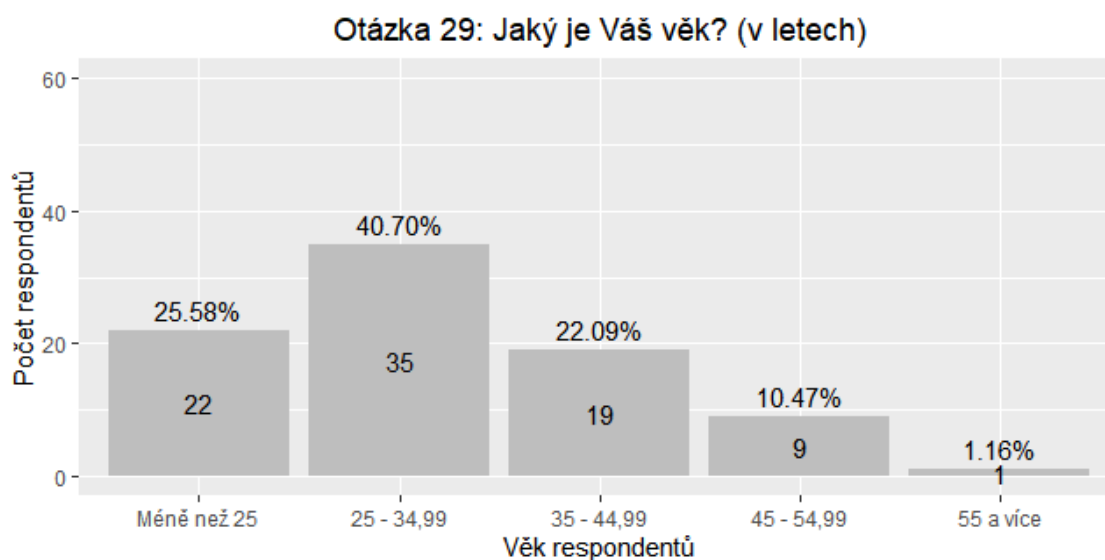
Radim Kunhart

Odeslat

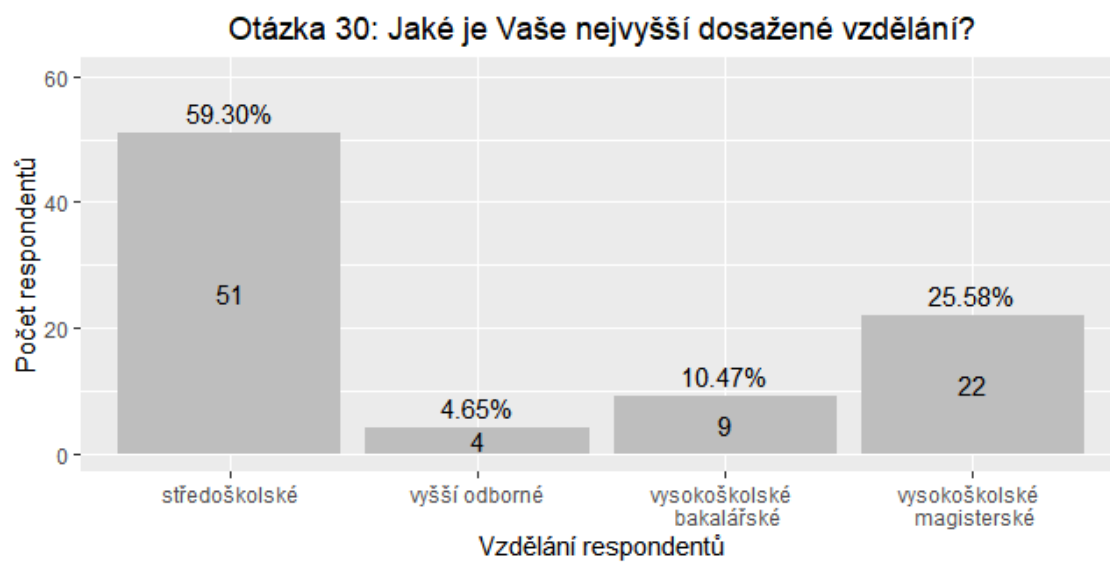
Příloha 2: Grafické znázornění demografické části dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření